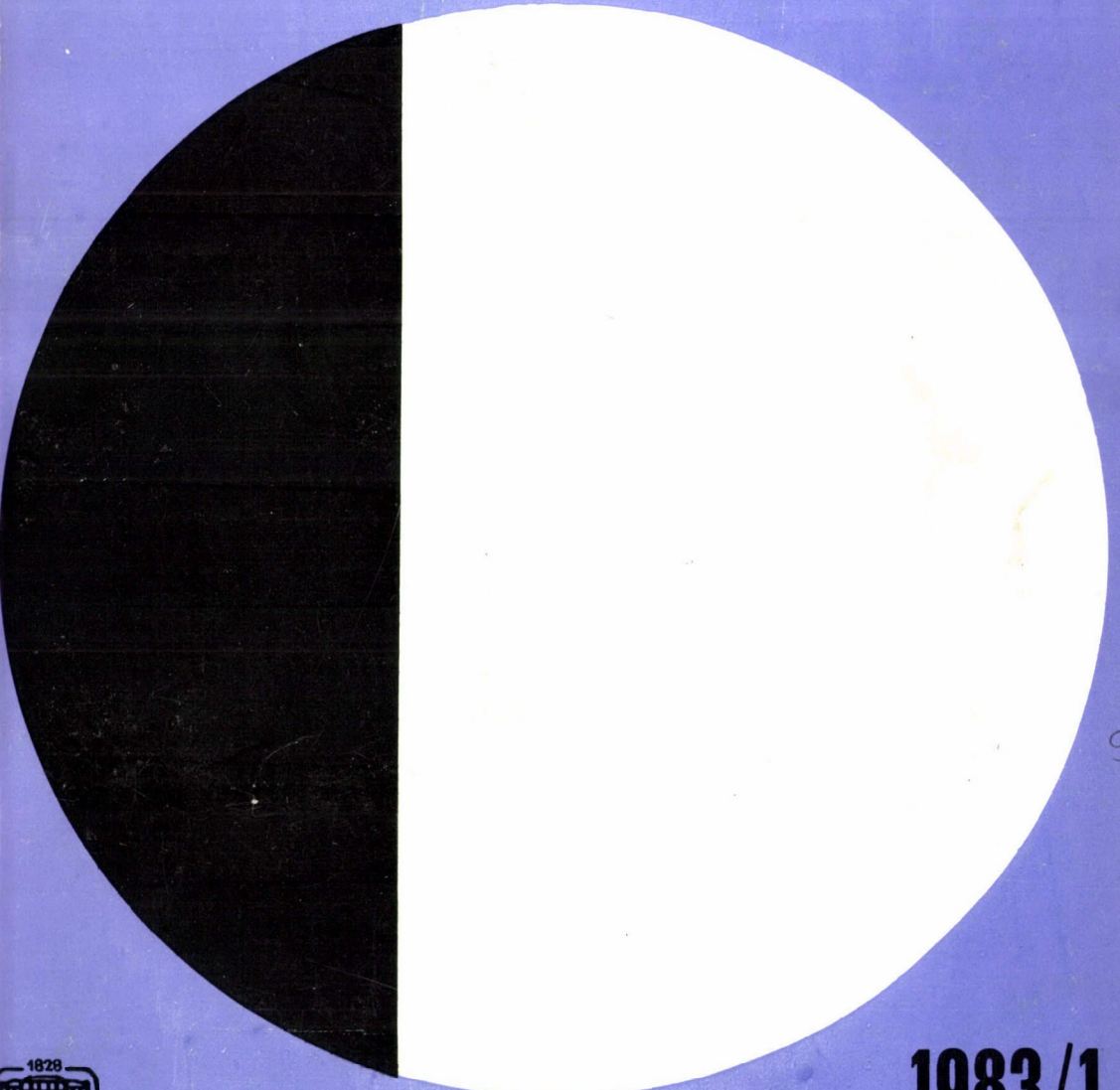
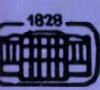


316.663
1983+K152.
IPARGAZDASÁGI
SZEMLE

B



9



1983/1

IPARGAZDASÁGI SZEMLE

1983. 1. SZÁM

BUDAPEST

Szerkesztő bizottság

BECK TAMÁS, BOTOS BALÁZS, COTEL KORNÉL, DARVAS GYÖRGY GARAI VILMOS,
GOLDPERGER ISTVÁN, LENDVAI ISTVÁN, NYITRAI FERENCNÉ, PARÁNYI GYÖRGY,
RABI BÉLA, ROMÁN ZOLTÁN (főszerkesztő), STARK MARIANN (szerkesztő),
STERNTHAL JÁNOS, SZIKSZAY BÉLA, TATAI ILONA, TRETHON FERENC,
VÁNYAI PÉTERNÉ, VÉGSŐ BÉLA

A kiadásért felel az Akadémiai Kiadó igazgatója

ISSN 0133–6452

Szerkesztőség: Magyar Tudományos Akadémia Ipargazdaságtani Kutatócsoportja, 1112 Budapest,
Budaörsi út 43–45. Tel.: 850-777. Megjelenik negyedévenként. Előfizetési ára egy évre 250,— Ft.
Terjeszti a Magyar Posta. Előfizethető a Posta Központi Hírlap Irodánál (KHI Budapest, V.,
József nádor tér 1. Postacím: 1900 Budapest) közvetlenül vagy postautalványon, valamint
átutalással a KHI 215–96162 pénzforgalmi jelzőszámára. Indexszám: 25.394

8313595 MTA KESZ Sokszorosító, Budapest. F.v.: dr. Héczey Lászlóné

TARTALOM

TANULMÁNYOK

Polonkai János: A gépipari vállalatok helyzete és felkészülése a 80-as évekre	7
Zányi Jenő: A gyógyszeripari vállalatok helyzete mai feltételeink között	16
Fülöp Sándor: Helyzetkép a 80-as évek elejéről a textilipar szemszögéből . . .	25
Beck Tamás: A minőség és a vezetés kapcsolata	32
Chernenszky László: Exportgazdaságosság és -jövodelmezőség az iparban 1980–81-ben	39

NEMZETKÖZI TAPASZTALATOK – TUDOMÁNYOS ÉLET

Tudományos ülésekről	56
Szeminárium a gépipari specializáció és szervezet kérdéseiről	59
Az innováció feltételeinek javításával kapcsolatos szabályozási feladatok	63
Holding, tröszt, felügyelő tanács	66
Az új francia gazdaságpolitika fókusz: az iparfejlesztés	74
A gazdaságirányítási eszközök megválasztásának problematikája	77
A gazdasági növekedés és az energiaszükséglet az NDK gazdaságában	84
Új vonások a szovjet ipari és kereskedelmi vállalatok kapcsolatában	87
Új döntési módszerek a tőkés vállalatok vezetésében	93
Nyugatnémet vizsgálat a második gazdaságról	97
Tudományos fokozatok	101

SZAKIRODALOM

Susánszky János: A racionalizálás módszertana	103
Schweitzer Iván: A vállalatnagyság	105
E. J. Mishan: Költség-haszon elemzés. Cost-benefit analysis	110
H. Kahn új könyve a jövőről	113
Két szovjet tervezési szakkönyv	115
Új könyvek	117

СОДЕРЖАНИЕ

ОЧЕРКИ

Янош Полонкаи: Положение машиностроительных предприятий и их подготовка на 80-ые годы.....	7
Енё Зани: Положение венгерских фармацевтических предприятий в сегодняшних условиях.....	16
Шандор Фылёп: Обзор положения текстильных предприятий в начале 80-ых год.....	25
Тамаш Бэк: Качество и руководство.....	32
Ласло Черненски: Эффективность и рентабельность экспорта в промышленности в 1980-81 годах.....	39

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ — НАУЧНАЯ ЖИЗНЬ

О научных заседаниях.....	56
Семинар о специализации и организационной структуры машиностроения.....	59
Задания регулирования с целью улучшения условий инновационного процесса.....	63
Холдинг, трест, контрольная комиссия.....	66
Новая французская хозяйственная политика и развитие промышленности.....	74
Проблематика выбора средств управления экономикой.....	77
Экономический рост и необходимость в энергии в хозяйстве ГДР.....	84
Новые черты в работе советских промышленных предприятий и внешторговых организаций.....	87
Новые методы принятия решения в руководстве западных фирм.....	93
Западно-германское исследование о вторичном хозяйстве.....	97
Научные степени.....	101

СПЕЦИАЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА

Янош Шушански: Методология рационализации.....	103
Иван Швейцер: Размер предприятий.....	105
Е.Л.Мишан: Кост-бенефит анализис.....	110
Книга Х.Кана о будущем.....	113
Две советские книги о планировании.....	115
Новые книги.....	117

CONTENTS

STUDIES

János Polonkai: The situation of the enterprises in the engineering industry and their preparations for the 80's	7
Jenő Zányi: The situation of the Hungarian pharmaceutical enterprises	16
Sándor Fülöp: The situation of the textile enterprises at the beginning of the 80's	25
Tamás Beck: Quality improvement and the tasks of the management	32
László Chernenszky: Export efficiency and rentability of the Hungarian industry in 1980–81	39

INTERNATIONAL EXPERIENCES – SCIENTIFIC LIFE

Scientific sessions	56
Seminar on specialization and industrial organization in the engineering industry	59
Regulation and the promotion of innovations	63
Holding, trust and owner's control	66
The new French economic policy and the industrial development	74
The problem of selecting the instruments of economic policy	77
Economic growth and energy intensity in the GDR economy	84
New features in the relationships between industrial enterprises and foreign trade companies in the USSR	87
New methods of decision taking in the management of enterprises	93
A West-German study on the shadow economy	97
Scientific degrees	101

BOOK REVIEWS

János Susánszky: Methodology of rationalization	103
Iván Schweitzer: Enterprise sizes	105
E. J. Mishan: Cost-benefit analysis	110
The new book of H. Kahn on the future	113
Two new Soviet books on planning	115
New books	117

TANULMÁNYOK

1979 végén három, nagy tapasztalatokkal rendelkező gazdasági vezetőt felkértünk arra: írják meg, hogyan látják ágazatuk és vállalatuk helyzetét a 80-as évek küszöbén. A három írás az Ipargazdasági Szemle 1979/4. számában jelent meg. Most újra megkerestük e szakembereket: hogyan értékeli akkori helyzetképüket, előrejelzéseiket ma. Az alábbiak e három írást közlik.

POLONKAI JÁNOS

A GÉPIPARI VÁLLALATOK HELYZETE ÉS FELKÉSZÜLÉSE A 80-AS ÉVEKRE

A vállalatok jelenlegi helyzete

A gépipari vállalatok helyzete 1981–82-ben – az ipar átlagát nézve – közepesnek volt mondható. Voltak ugyanis lényegesen rosszabb helyzetű iparágak, ahol a vállalatok jelentős része válságos helyzetben volt (pl. a vaskohászat, a textilipar, egyes vegyipari ágak), de voltak fellendülők, gyorsabban fejlődők is (pl. a szénbányászat). A gépipari átlagadatok 1981–82-ben a tervvel összhangban voltak, mérsékelt fejlődést mutattak. A termelés évi 3-4%-os növekedése szép eredménynek számít, hiszen azt jelzi, hogy a belföldi beruházási cikkek keresletének radikális csökkentését az export növelésével ellensúlyozni tudták. A nem rubel viszonylatú exportra vonatkozó elképzelések 1981-ben nem teljesültek ugyan maradéktalanul, mégis 1982-re az előző évhez képest dinamikus fejlődés volt várható. Ebben nem a külső piaci helyzet javulása játszott szerepet – hiszen tovább mélyült a világpiaci recesszió –, hanem egyrészt az export fokozását elősegítő állami intézkedések (árszabályozás módosítása, aktív árfolyam-politika, különféle preferenciák), másrészt a vállalatok nagyobb erőfeszítései okozták. Míg 1979–80-ban a vállalatok szinte sokkot kaptak a hideg zuhanyként jelentkező jövedelemszabályzó- és árszabályzó-módosításoktól, 1981–82-ben már kissé magukhoz tértek, és igyekeztek alkalmazkodni a szigorúbb körülményekhez, nem is minden siker nélkül.

A helyzet normalizálódását kétségtelenül segítették azok a korrekciók, amelyeket a különböző állami szervek időközben végrehajtottak. Így pl. az ún. kompetitív árszabályozásban az exporthányad és az exportvolumen-növekmény fokozott figyelembevétele, továbbá az aktív devizaárfolyam-politikára való áttérés.

A gépipari átlagon belül az egyes vállalatok gazdasági helyzete egyre nagyobb szóródást mutat, hiszen az állam korábbi nivelláló célzatú, támogató jellegű beavatkozása csökkent. A szabályozók normatív jellege erősödött, ugyanakkor a hozzájuk való igazodás nem megy egyik évről a másikra. Súlyos – és csak hosszabb idő alatt feloldható – pénzügyi feszültségek adódtak olyan vállalati beruházásokból, amelyek

még a fellendülés időszakában – optimista prognózisok alapján – indultak, de megvalósulásuk időpontjára már messze nem hoztak olyan eredményt, mint amelyet a hitel felvételekor terveztek. A jelentős kapacitásbővítést végrehajtó vállalatok többsége nem volt képes a beszűkült belföldi és külföldi piacokon arányosan növelni eladását, ezért romlott a kapacitás kihasználtsága.

Tetézi problémáikat az egyre növekvő kamatláb és az egyre szigorúbb banki pénzügyi politika. Ezekben az esetekben jogos elvárás a vállalatokkal szemben, hogy elsősorban saját belső erőforrásaik jobb kiaknázásával segítsenek magukon, de nem lehet teljesen magukra sem hagyni a vállalatokat, hiszen fejlesztési döntéseikben annak idején a különböző külső szervek (bank, minisztérium) aktív támogatását élvezték. A közös erővel való rendezést nem célszerű elodáztatni, mert egy-egy nagyvállalat lehetetlen pénzügyi helyzete súlyos zavarokat okozhat a vele vevői vagy szállítói kapcsolatban álló cégeknek. *Helyes, ha a pénzügyi problémákból való kilábalás módjának megválasztásában a vállalat nem kényszerül kizárólag a rövid távú egyensúly szempontjait nézni*, mert akkor esetleg úgy kerül ki a bajból, hogy közben másokat kever bele. Ilyen példák a gyakorlatban szép számban fellelhetők (a szükséges készletezés elmulasztásával vagy a gyártmányfeleség radikális csökkentésével ellátási zavar okozása, ezáltal a drágább importbeszerzés előidézése stb.). Természetesen a vállalatok higgadtabb, előrelátóbb üzletpolitikájával ezek a zavarok jószerével elkerülhetők lennének, de lehet-e egy nehéz helyzetben higgadságot várni? Mindezt azért szükséges megemlíteni, mert még ma is *kevés súlyt kap az intézkedésekben* – legyenek azok vállalatiak vagy államiak – *a hosszabb távú eredményesség*. Ha két lehetőség adódik: egy rövid távon hasznot hozó, de hosszabb távon gyenge hatékonyságú változat vagy egy ma szerény hasznot hozó, de több év összességében nagyobb hatékonyságú, akkor többnyire az előbbi változat győz és valósul meg. Ezt a magatartást több tényező is támogatja, így pl. rövidebb távú intézkedéseknél kisebb a kockázat, jobban felmérhető a piaci helyzet, nem kell időközbeni szabályozóváltozástól tartani, a likviditás biztosítása kisebb gondot okoz stb. Persze nem lehet ezt a témát laboratóriumi viszonyok között vizsgálni, hanem csakis az adott vállalat konkrét helyzetéből kiindulva szabad nézni.

Véleményem szerint a gépipari vállalatok zöménél a hosszabb távú eredményesség szemléletét kellene erősíteni, mert a beruházási pénzeszközök hiánya, a belföldi kereslet stagnálása vagy csökkenése miatt sokan annyira elmerülnek a tárgyévi egyensúlyi gondokban, hogy közben teljesen háttérbe szorul a távlati egyensúly, a hatékonyság tartós növelése. Közrejátszik ebben néhány korábbi nagyobb fejlesztési akció balsikere, a piaci viszonyok, az árak felgyorsult változása, ami mind fokozott óvatosságra intette a vállalatokat. Ez a reakció – bármilyen természetes is – a jövő szempontjából nagy veszélyt rejt magában, amennyiben tartóssá válik.

A piacképesség fokozásához nélkülözhetetlen gyártmányfejlesztési tevékenység hosszabb távú előretekinés nélkül nem végezhető el. A fejlesztés sikerének egyik előfeltétele a tevékenység indításának jó időzítése. Például a Ganz Villamossági Műveknél (GVM) a stratégiai tervezés során érett meg az az elhatározás, hogy a transzformátorok konstrukcióját át kell dolgozni, és energiatakarékos, alacsonyabb fajlagos anyagfelhasználású típusokat kell kialakítani. A fejlesztőmunka indítása éppen egy olyan időszakra esett, amikor a belföldi igények a mélypontra voltak. Ez több szem-

pontból is előnyös. Több idő áll rendelkezésre a szabványosítási, tipizálási szempontok érvényesítésére, új elemek, alkatrészek kipróbálására, nemzetközi paraméterekkel való összehasonlításra stb. A legfőbb előnye azonban az, hogy a fejlesztőmunkával elébe lehet menni az igényeknek, és így az új típusok éppen akkor jelenhetnek meg a piacon, amikor a kereslet fellendül. A múltban ez az egybeesés ritkán volt tapasztalható. Többnyire az igény előbb merült fel, és csak utána indult meg a fejlesztőmunka, ami kapkodáshoz vezetett, és nem tette lehetővé, hogy az újdonságból fakadó előnyök kellő mértékben realizálódjanak. Nem egy esetben amire az új termék piacra került, már meg is változott az igény, a termék elavulttá, a fejlesztőmunka gyenge hatékonyságúvá vált.

Persze az említett transzformátorcsalád kifejlesztése a GVM-nél is újszerű feladatok megoldását igényelte. Mindenekelőtt szükségessé vált a stratégiai cél megalapozásához megfelelő prognózisok kidolgozása, egyrészt a várható piaci igények mennyiségére és árszínvonalára, másrészt a műszaki fejlődés várható irányaira, újdonságaira vonatkozólag. Míg az utóbbi feladatot egy menetben sikerült – külső szakértői cég bevonásával – megoldani, a piaci igény és a várható árszínvonal prognosztizálása csak többszöri nekirugaszkodással és minden bizonnyal nagyobb hibaszázalékkal történt meg.

Különösen a *külpiazi viszonyok előrevetítése bizonyult kemény diónak*, és végül is a tervben tartalékot kellett képezni az itt mutatkozó nagyobb kockázat fedezetére. Számunkra igen tanulságos volt a stratégiai terv kidolgozása. Arra a megállapításra jutottunk, hogy önmagában a kockázat léte, a bizonytalanság fennállása még nem dönti el valamely akció tervbe állítását, a tevékenység indítását. Baj akkor van, ha a kockázat nem előre felmért, mert akkor a kedvezőtlen irányú változás felkészületlenül éri a vállalatot, és képtelen a védekezésre.

Mindezt azért szükséges hangsúlyozni, mert – véleményem szerint – nagyon sokan a jövő bizonytalanságára hivatkozva kitérnek a stratégiai jellegű döntések elől, és ezzel hagyják a vállalatot a pillanatnyi hatásoktól sodortatni. „A legrosszabb döntés az, ha nincs döntés.” Ennek igazságát a gyakorlatból vett példákkal könnyű igazolni, éppen ezért a stratégiai tervek készítése ilyen jellegű hibák elkerülése érdekében is célszerű.

Jövőbeni kilátások, várható tendenciák

A gépipari vállalatok helyzetét a 80-as években több oldalról is vizsgálhatjuk. A kérdés vonatkozhat a termelés, a fejlesztés ütemére, a beruházási színvonalra, az emberi tényezőkre, a belső és a külső irányítási rendszerre stb. Szerintem a legerőteljesebben mindezen tényezők alakulását két követelmény érvényesülése fogja befolyásolni, nevezetesen az export és az import egyenlegének javítása (elsősorban nem rubel relációban), másrészt a hatékonyság, jövedelmezőség normatív követelményeinek szigorítása, pontosabban kegyetlenebb érvényesítése.

Várhatóan milyen konkrét hatással lesz a vállalatok életére az említett két követelmény? *Vegyük elsőként a vezetési tevékenységre gyakorolt hatást!*

– Erősödni fog a közgazdasági, pénzügyi szemlélet, ha másképpen nem, akkor vezetői személycserék árán is.

– A műszaki fejlesztési, beruházási, értékesítési és beszerzési tevékenység szigorúbb gazdasági-pénzügyi ellenőrzés alá kerül, ami persze nemcsak előnyökkel fog járni, hanem esetenként lassíthatja is a munkafolyamatokat. (Minden változásnak van ugyanis „betanulási ideje,” amikor is meg kell fizetni a tanulópénzt.)

– A szervezeti merevségek fellazulnak, a munkaerő mobilitása növekszik (beleértve a vezetőket is). A funkcionális és szakmai alapon való szervezeti elkülönülés gyengülni fog, és helyette az egyes akciók megvalósítására alkalmas komplex munkacsoportok szervezése várható. Az akció lehet egy új gyártmány kihozatala, egy belső átszervezés végrehajtása, egy új piac bevezetése stb.

Fontos megvizsgálni a vállalati belső mechanizmusra vonatkozó hatást. A vállalati belső irányítási és ösztönzési rendszer fokozatosan – kisebb-nagyobb buktatókkal – módosul, és jobban fog igazodni a hatékonysági, rugalmassági követelményekhez. A módosulás iránya várhatólag

– a költség-, illetve nyereségérzékeny és gazdálkodásra képes szervezetek kialakításában,

– a döntési és felelősségi hatáskörök pontosításában,

– a belső elszámolási rendszer fenti célnak megfelelő módosításában,

– ehhez kapcsolódóan a számítástechnika fokozott igénybevételében,

– az anyagi elismerésnek a gazdaságilag hasznos teljesítményhez való szorosabb kapcsolásában,

– továbbá az érdemi belső ellenőrzés fejlesztésében fog megnyilvánulni.

Itt jegyzem meg, hogy az említett változások jelentős emberi, egzisztenciális problémákat fognak felvetni, amelyek minden bizonnyal lassítani fogják a bevezetés ütemét. Várhatóan fokozatosan erősödik a teljesítmény szerinti juttatás elve, és gyengül az esetenként ezzel szemben ható szociális szempont.

A fejlesztési politika várható változása

Az általános fejlesztési-beruházási pénzszűke még több éven keresztül érvényesülni fog, ezért alapvetően kapacitásbővítő jellegű beruházásokra, különösen nagyobb összegű objektumok létrehozására csak elvétve fog sor kerülni. Jellemző lesz a rekonstrukciós jellegű, minőségjavító, energiamegtakarítást vagy környezetvédelmet célzó beruházás, továbbá a jelentősebb termelékenységnövekedést eredményező, szűk keresztmetszetet feloldó kisberuházás. A vállalati ún. saját rendelkezésű pénzügyi keretek még néhány évig tovább szűkülnek (a szabályozóváltozások hatására), és a hitelkondíciók – differenciáltan ugyan, de – tovább szigorodnak.

Mindezek hatására – becslésem szerint – legalább 1985-ig a gépipari beruházások szintje stagnálni fog, emelkedéssel csak akkor lehetne számolni, ha a nem rubel viszonylatú piaci körülmények javulásával a konvertibilis árualapot bővítő beruházási hitelek volumene megemelkedne. Ennek azonban nemcsak az a feltétele, hogy az új hitelek igénylői jó piaccal, versenyképes áruval rendelkezzenek, és hitelképesek legyenek, hanem az is, hogy a bank korábbi adósai a felvett hiteleket megfelelő ütemben törlesszék, és ezáltal a kihelyezhető pénzügyi alapot biztosítsák. A beruházások anyagi-műszaki tartalmát nézve az építési jellegű ráfordítások aránya csökkenni fog,

továbbá a gép és berendezés csoporton belül is a gyorsan megtérülő objektumok kerülnek majd túlsúlyba. Várható a használt gépek kereskedelmének növekedése, valamint a gépfelújítások szakosodása.

A múlthoz képest gyakrabban fog sor kerülni komplett telepek, üzemek, gyáregységek eladására, illetve átvételére, melyet az állami szervek egyrészt a pénzügyileg tartósan bajba jutott vállalatokkal kapcsolatos kényszerítő lépésekkel (szanálás, felszámolás, kényszerértékesítés stb.), másrészt a vevő vállalatoknak nyújtandó kedvezményekkel is valószínűleg elő fognak mozdítani. Az említett akciókkal elérhető ugyanis, hogy a hatékonyabb vállalatok bővítsék kapacitásukat, tevékenységi körüket, nem új beruházásokkal, új munkahelyek létesítésével, hanem a kevésbé hatékony üzemek átvételével és átállításával. Ez a módszer népgazdasági szinten minden bizonnyal kedvező, még akkor is, ha az átvevő vállalatok bizonyos pénzügyi kedvezményeket kapnak.

A szabályzók hatása a vállalati árpolitikára

A vállalati jövedelemszabályozás folyamatos korrekciója összességében minden bizonnyal csökkenteni fogja a vállalatoknál maradó pénzügyi alapokat, és így ugyanolyan nagyságú alap képzéséhez növekvő összegű nyereséget kell elérniök. Önmagában ez a körülmény az árak növekedésének irányába fog hatni. Az export esetében ezt a törekvést csak helyeselni lehet, hiszen egyértelműen nemzetijövedelem-növelő hatása van (kivételt képeznek a kölcsönösen végrehajtott és központilag ellenőrzött KGST-áremelések, amelyek valójában nem a vállalati árpolitikai szempontok által vezéreltek). A belföldi árak az említett nyereségnövelési törekvés miatt felfelé tendálnak, amit az exportárkövető szférába tartozó vállalatoknál viszonylag jól korlátoz az exportárak elérhető színvonala, illetve jövedelmezősége. Nehezebb jól kézben tartani azoknak a vállalatoknak a belföldi árképzését, amelyeknek nincs nem rubel viszonylatú exportjuk, és nagyrészt alkatrészgyártást, bedolgozást végeznek. Itt az árkorlátozó hatást legeredményesebben a piaci kereslet és kínálat egyensúlyával lehet megteremteni, amihez elsősorban a kereslet csökkentésével lehet eljutni. Mivel a belföldi felhasználás, fogyasztás a következő években nem fog növekedni, ezért az árfelhajtó tendencia valószínűleg mérsékelt lesz. Kivételt képeznek azok a területek, ahol a tőkés import megghiúsulása miatt belép az importpótlási igény, és ez belföldi keresletnövekedést eredményez. Ilyen esetekben azonban népgazdasági hasznot hoz a hazai gyártás, ezért még akkor is támogatni kell, ha a belföldi árszínvonalat esetleg valamelyest növelné.

Az exportnövekedés ösztönzése, illetve kényszere

Számos gépipari vállalatnál a belföldi kereslet csökkenése és a szocialista export kontingentáltsága miatt a korábbi években megszokott ütemhez képest a 80-as évek elején lényegesen alacsonyabb termelési ütem volt kitűzhető. Elvileg fennállt ugyan a belföldi termelés kiesés pótlásának lehetősége a nem rubel viszonylatú export növelé-

sével, a világszerte jelentkező recesszió és az éleződő árverseny azonban csak igen szűk területen adott erre lehetőséget. A gazdasági szorítás a vállalatok számára több oldalról is jelentkezett. A kapacitások kihasználása igényelte a többletexportot, ugyanakkor a kompetitív szférában bevezetett exportkövető árrendszer magasabbra emelte az exporttal kapcsolatos jövedelmezőségi követelményt, és ezáltal szűkítette az exportálható cikkek körét. 1980–81-ben a kettős népgazdasági követelményt – vagyis sokat és jó jövedelmezőséggel exportálni – általában még nem tudták a gépipar vállalatai egyszerre teljesíteni. A gazdaságtalan exportcikkek elhagyásával, gondosabb üzletkötéssel, jobb árak elérésével és bizonyos költségmegtakarításokkal sikerült a nem rubel viszonylatú export jövedelmezőségét javítani. Ugyanakkor az exportvolumen nem nőtt a tervezett mértékben, sőt 1981-ben csökkenés mutatkozott. Tapasztalni kellett, hogy a vállalatok többsége nem képes a termékszerkezetét 2-3 év alatt úgy átalakítani, olyan gyors gyártmány- és gyártásfejlesztést végrehajtani, melynek révén az export volumenét is emelni tudja, és párhuzamosan a jövedelmezőségét is javítja. Sajnos, ebben az időben a különböző szabályozóelemek sem támogatták kellően az exportnövelést. Például az árfolyam-politika – inflációellenes céllal – folyamatosan felértékelte a nyugati valutákhoz képest a forintot, drasztikusan csökkent az exporttámogatás (a termelőkorszerűsítési támogatás), és az árszabályozás sem tett jelentősebb különbséget a növekvő és a csökkenő export között.

Utólag úgy tűnik, a különböző állami szervek túlbecsülték a vállalatok erejét, amikor feltételezték, hogy azok egyszerre tudják növelni nem rubel viszonylatú exportjuk gazdaságosságát és volumenét. A jövedelmezőség terén elért kétségkívül figyelemreméltó eredmények után most a vállalatoknak is és az állami szerveknek is az eddigieknél többet kell tenniük a volumen növelésére. Így pl. az exporttámogatás mai rendszerének alapjait megtartva indokolt az időszakonként szükségessé váló változásokat legalább 1,5-2 évvel életbe lépésük előtt nyilvánosságra hozni, hogy a vállalatok *már exportszerződéseik megkötésekor pontosan számolhassanak az állami támogatás mértékével.*

Úgy gondolom, ez a követelmény a vállalatok részéről nem túlzott, és alkalmazásával sok utólagos vitát, kölcsönös szemrehányást lehetne elkerülni a vállalatok és az irányító szervek között. Egyébként is célját téveszti az olyan ösztönzési rendszer, amellyel nem tudnak az érintett vállalatok *döntéshozataluk* (jelen esetben az exportszerződés megkötése) *időpontjában* számolni. Ezt a kérdést úgy is meg lehet fogalmazni, hogy melyik félt terhelve az exporttámogatás változásából fakadó kockázat: a vállalatot-e vagy az illetékes állami szervet. Véleményem szerint nem a vállalatot kell terhelnie, ennek indoklásához azonban érdemes a vállalatok kockázatviselő képességével átfogóbban foglalkozni.

Az utóbbi években egyre sűrűbben hangzik el: a *vállalatok vállaljanak nagyobb kockázatot*, vállalkozzanak bátrabban. Ezt az elvet főleg a nem rubel viszonylatú exportüzleteknél jogos hangoztatni, hiszen a dolog természetéből adódóan a legtöbb bizonytalanság itt adódik. Két dolgot nem szabad azonban figyelmen kívül hagyni:

a) a kockázat is kalkulációs tényező, és a nagyobb kockázattal vállalt üzletek átlagos hasznának is magasabbnak kell lennie, mint a kisebb kockázatúaké;

b) a vállalati kockázat tervezhetőségét intézményesen biztosítani kell olyan tényezők esetében is, amelyekre a vállalatoknak nincsen befolyásuk.

Az *a)* pontból következik, hogy a nagyobb kockázat árnövelő tényező, amit csak akkor fizet meg a külföldi vevő, ha a konkurens árajánlatok árszintjébe belefér. Ilyen kockázattal kell számolniuk az ajánlattevő cégeknek, pl. ha a vevő pénzügyi helyzete labilis, ha a szóban forgó devizaárfolyam leértékelődő tendenciájú, sok a műszaki vagy politikai bizonytalanság stb. Az említett kockázatok árnövelő hatását a vevőnek fizetni is kell. Nyilván nem fog fizetni azonban olyan kockázatért, ami a szállító ország exporttámogatásának módosításából adódik.

A *b)* pontban jelzett általános elvből adódóan a megkötött üzletekkel kapcsolatos anyag-, munkaerő- és kapacitásbiztosítási problémákból, a szállítási határidő, valamint a minőségi előírások betartásából adódó kockázat teljes mértékben a szállító vállalatot kell hogy terhelje, amely e kockázatot mással nem is tudja megosztani. Nem ez a helyzet azonban pl. a devizaárfolyam-változásnál, mert az abból fakadó kockázatot – igen helyesen – a vállalat minimálisra csökkentheti árfolyam-biztosítás megkötésével. Az export állami támogatásának változása, mint kockázati tényező, speciálisnak tekinthető, mert bár erre is ki lehet terjeszteni az árfolyam-biztosítást, de ez indokolatlanul terhelné, drágítaná az exportügyleteket. Helyesebb lenne tehát az állami támogatás változását kivonni a kockázatok köréből, és 1,5-2 évvel előre meghirdetni a támogatások esetleges változását.

Visszapillantás a korábbi helyzet megítélésére

1979 végén a gépipari vállalatok helyzetével és a 80-as évekre való felkészülésükkel egy cikk keretében már foglalkoztam. Összehasonlítva az akkor leírtakat a mai helyzet-megítéléssel, talán nem felesleges megnézni, hogy az eltelt 3 év milyen változást hozott.

– Mindazok a *gondok, problémák*, amelyekkel ma a gépipari vállalatok birkóznak, *csirájukban már 3 évvel ezelőtt is jelen voltak*. A változás lényegében a mértékekben, a problémák súlyában mutatkozik. Gondolok itt az exportnövelési, piaci problémákra éppúgy, mint a vállalatok eladósodására.

– A világgazdasági válság időtartamát korábban rövidebbre becsültük. Ma már látható, hogy *elhúzódó, sok éven át tartó válságról van szó*, amit a világpolitikai feszültség még tovább terhel.

– A szabályzók 1979. január 1-i alapvető módosítását követően évente hozott *kisebb változtatások* – túl a költségvetési bevételek nem is titkolt növelésén – általában *közgazdaságilag elfogadható töltésűek voltak* (pl. az árszabályozás finomítása, a veszteséges, illetve alaphiányos vállalatok rendezésének szabályai stb.). A vállalatok az említett módosításokat általában a jobb eligazodást szolgáló változásként értékelték.

– Meglepetést és felzúdulást keltett azonban a gépipari vállalatok körében a *vaskohászattal és a színesfémiparral kapcsolatos árintézkedés*, amely ugyanakkor, amikor a világpiacon jelentős árcsökkenések voltak, nálunk felemelte a kohászati anyagok átlagos árát. Ez az intézkedés kétségkívül hasznos volt a válságos helyzetbe került kohászati üzemeknek, de súlyosan megsértette a belföldi ár világpiaci árak szerinti kialakítása korábban meghirdetett alapelvét. Különösen azért vitatható ez az intézkedés, mert rontja a gépipari vállalatok külpiacon versenyzőképességét, amelyek

exportárait a vevők az alacsonyabb világpiaci kohászati árak figyelembevételével igazítják.

– Az exportvolumen növelése tekintetében nem voltak elég hatékonyak a korábbi intézkedések. Több év után most látják beérettnek a helyzetet arra, hogy fokozzák az export növeléséhez kapcsolódó ösztönzést. A legerősebb ösztönzést a bérszabályozásba való beépítés fogja jelenteni 1983. január 1-től. A gépipari vállalatok többsége – ha a bérszabályozás egészét nem is, de azon belül – a nem rubel viszonylatú export növeléséhez kapcsolt bérpreferenciát kedvezően fogadja. A gyakorlat emberei mindig vitatták azokat az elképzeléseket, melyek szerint a nyereségérdekeltség rendszerére épülő jövedelemszabályozás önmagában, automatikusan képes az adott időszak konkrét népgazdasági érdekének megfelelő alapvető célokra a vállalatokat mozgósítani. Ha ez igaz lenne, akkor pl. a tőkésországokban még mindig tisztán élne a klasszikus szabad versenyos kapitalizmus. Ezzel szemben tapasztalhatjuk, hogy több tőkésországban van időszakos ár-, illetve bérstop, van behozatali korlátozás, sőt időnként egészen goromba közvetlen állami beavatkozás is.

– Helyesnek bizonyult az a korábbi becslésem, mely szerint *növekedni fog az állam operatív beavatkozási köre*. Amikor erről írtam, elsősorban a pénzügyileg lehetetlen helyzetbe került (veszteséges, illetve alphiányos) vállalatokra gondoltam, és nem gondoltam az importtal kapcsolatos operatív beavatkozásra. Mindamellet ezt a beavatkozást nem szabad elvi kérdésként kezelni, hanem értékelésekor annak gyakorlati hasznát, illetve kárát kell mérlegelni. Adott esetben – a mi valóságos lehetőségeinket mérlegelve – ez valószínűleg még jobb megoldás, mintha hagytuk volna nemzetközi pénzügyi kapcsolatainkat felborulni. Fontos azonban, hogy az állami szervek az importkorlátozás továbbgyűrűző hatását is tovább figyeljék, és a káros konzekvenciák enyhítésében ne hagyják az érintett vállalatokat teljesen magukra.

– *A termelékenység, hatékonyság, versenyképesség* jövőbeni alakulását egyre nehezebb felbecsülni. Ha a termelésnövekedés ütemét rövid időn (1-2 éven) belül nem sikerül fokozni, akkor a termelékenység növekedésével sem számolhatunk; de ugyanez elmondható az eszközhatékonyságról, a kapacitás kihasználásáról, a költségcsökkenésről is.

– *A nemzetközi versenyképesség biztosítása* elsősorban két tényezőn múlik:

– a konkurens cégek eredményein,

– továbbá a hazai vállalatok fejlesztési, önköltség-csökkentési tevékenységén.

Mivel a versenyképesség követelményének mércéjét a konkurens cégek teljesítménye mozgatja, ezért a hozzájuk való igazodás létkérdés. Sajnos vállalatainknak sem belső szervezettsége, sem piaci kapcsolatai, sem innovációs készsége nem éri el a fejlett tőkés gyárakét. A figyelem azonban fokozatosan ezekre a feladatokra terelődik, és helyenként már kezdeti sikerek is vannak. A különböző együttműködési formák, külföldi cégekkel folytatott kooperációk, licenckapcsolatok önmagukban nem oldják meg a problémákat, de segítenek az előrelépés „kierőszakolásában”.

– Alacsonyabb termelési ütem, a nem rubel viszonylatú export fokozódó kényszere, a korlátozottabb tőkés import együttes hatása *készletekre nézve nem kedvező*, és még nehezebbé teszi a forgási sebesség kívánatos javítását. A gépipari vállalatok készlethelyezete, gazdálkodási színvonala igen heterogén képet mutat, azonban a gépipari átlagadatok nem jeleznek javulást. A vezetői döntésekben még mindig nincs kellő

súlya a tervezett intézkedések készletvonzatának, illetve túl optimista a készletalakulás előzetes megítélése. Rontja a helyzetet a háttérpar gyengesége, a hosszú beszerzési idő, a szállítási fegyelem elégtelensége, ami készletgyűjtést, illetve készletlerakódást eredményez. Lassú javulás tapasztalható a készletek nyilvántartásában, az elfekvő készletek mobilizálásában. A kampányszerűen szervezett börzék helyett, illetve mellettük remélhetőleg kialakulnak azok a szervezetek, amelyek folyamatosan gondoskodnak a vállalatoknál feleslegessé váló készletek felkutatásáról és a gazdasági vérkeringésbe való visszajuttatásukról. Hasonlóképpen fellendülés várható a használt cikkek, hulladékok, melléktermékek forgalmazása, hasznosítása területén is. Mindezek során a számítógépek alkalmazása szélesebb körben fog elterjedni.

— *A pénzügyi szabályzók* rendszerében jelentős változás a közeli 1-2 évben nem várható. A „drága pénz”, a magas kamatok időszakával valószínűleg tovább fog tartani, de a kamatszint időlegesen csökkenhet is. A vállalati hatékonyság fokozását egyre több pénzügyi szankció igyekszik kikényszeríteni a jövőben. A vállalatok pénzügyi helyzetében egyre nagyobb szélsőségek fognak mutatkozni, amelyet esetenként vállalatok, gyáregységek felszámolása is követ. A differenciálódás folytatásaként a jól működő vállalatok át fogják venni (olcsón meg fogják vásárolni) a felszámolásra kerülőket, és így átmenetileg bizonyos kiegyenlítődé is végbemegy. A cél egyébként sem az, hogy egyes cégeknek kiugróan magas hatékonysága, kiváló pénzügyi helyzete legyen, mások pedig menjenek tönkre, hanem hogy a jó cégek egyre nagyobb területre terjesszék ki tevékenységüket, és így egyre magasabb szinten következzen be a vállalatok pénzügyi helyzetének kiegyenlítődé.

ZÁNYI JENŐ

A GYÓGYSZERIPARI VÁLLALATOK HELYZETE MAI FELTÉTELEINK KÖZÖTT

Három év telt el azóta, hogy — számot vetve a prognóziskészítők kockázatával — megpróbáltam néhány vonatkozásban utalni azokra a körülményekre, melyekre a 80-as években a magyar gyógyszeripari vállalatoknak fel kell készülniük. Tettem ezt azoknak az ismereteknek a birtokában, melyeket hosszú évek tapasztalatai, egy központi fejlesztési program előkészítése és a kialakult helyzet elemzése során szereztem, s melyeket írásomban próbáltam összegezni. Mindezek mellett nem kis mértékben befolyásolta meggyőződésemet az az elkötelezettség, amelyet a magyar gyógyszeripar iránt — mint egyike az iparban tevékenykedő gazdasági vezetőknek — éreztem, s mely óhatatlanul kötelezett a tárgyilagosság mellett a progresszív gondolkodásból fakadó következtetések levonására. Azt a szilárd tudatot, hogy a gyógyszeriparnak — és ezen belül a nagy hagyományokon nevelkedett magyar gyógyszergyáraknak — a világ változó gazdasági viszonyai között, a viharok és meglepetésszerű átértékelődések mellett is komoly jövője van, objektív érvek táplálták. Az a felismerés azonban, hogy a gyógyszeripar Magyarországon csak akkor maradhat sikeres, ha sok mindent másként értékel és csinál, mint korábban, korántsem volt ennyire általános. Nem véletlenül szenteltem tehát viszonylag nagyobb teret annak hangsúlyozására, hogy nem elegendő a tudati elemek erősítése, a megváltozott felfogást gyors és határozott cselekvésnek, a gyakorlat lényeges változásának kell követnie.

Három év nem nagy idő. Ma mégis úgy tűnik, történelmi távlatok sűrűsödnek össze ebben az időtartamban, új ellentmondások oltják ki a korábbiakat, anélkül hogy azok feloldására elegendő időnk lett volna. Az látható, hogy a világ eseményeinek felgyorsulásával cselekvési reakciósebességünk növekedése nem tartott lépést, az eseményeket csak több-kevesebb sikerrel vagyunk képesek követni. Megpróbálunk tehát alkalmazkodni, s ennek jegyében minden cselekvésünk külső impulzusoktól indítatott, keressük a legkevesebb ellentmondást kiváltó, a „legsimább” megoldásokat.

Felmerül azonban a kérdés, valóban csak ez a cselekvési alternatíva áll rendelkezésünkre? Igaz-e, hogy nem tudjuk a körülményeket befolyásolni, még a részletekben sem, nem tudjuk vállalni az elképzelések megvalósításával járó kockázatot, még akkor sem, ha megpróbáljuk lépéseink következményeit — saját logikánk szerint — több fázisra vonatkozóan átgondolni. (A magyar sakkozók világsikerei valószínűsítik, hogy valamiféle kombinatív gondolkodásra való hajlam mégis van bennünk.) Persze ennek kockázata esetenként változó, de nagy általánosságban kevesebb veszéllyel jár, mint a számottevő eredmény lehetőségéről már eleve lemondó beletörődés. Mindehhez azonban szükség van elképzelésekre, meggyőződésre, a szó jó értelmében vett „megszállottságra”. Ezek tárgyi alapját pedig a tudás és a kemény munka képezi.

A környezet és a belső feltételek összefüggéseinek értékelése nagyobb hangsúlyt kap. Most, amikor három év elteltével – alapjában megváltozott személyes pozícióból, de a magyar gyógyszeripar jövőjébe vetett megrendíthetetlen hittel megpróbálom a valóságos helyzetet szembevetni azzal, amit 1982-re a gyógyszeripartól vártunk, néhány általános megállapítás kívánczik előre.

1. A gyógyszeripari vállalatok helyzetét több ötéves tervcikluson keresztül meghatározta az a fejlődési ütem, amelynek dinamikus jellege szinte már elválaszthatatlannak tűnt a szakmától. Ezt a dinamikát a tervek a következő években, sőt évtizedekben is fenntarthatónak ítélték, a VI. ötéves terv nagyobb ütemet tervezett, mint az előző öt év átlaga volt. Ebből a körülményből következik, hogy ebben az iparágban, az egyes vállalatokat önmagukban tekintve is, az alacsonyabb növekedési ütem, az esetleges átmeneti visszaesés sokkal súlyosabb megítélés alá esik, mint más területeken. Hiába hangoztatjuk, hogy a fejlődés nemcsak fölfelé törő egyenes (sőt egyre meredekebb ívű) pálya mellett képzelhető el, hanem igenis előfordulnak hullámvölgyek is, e megtorpanás szinte minden esetben kétségeket kelt. Nem minden ok nélkül. Elsősorban talán azért, mert nem rendelkezünk olyan módszerekkel, amelyek révén meg tudnánk ítélni, hogy valóban a teljesítménnyel van-e baj vagy a körülményekkel. Jó példa erre, hogy a fejlődést szinte kizárólag a termelési érték növekedésén keresztül vagyunk hajlandók megítélni, a forgalmi adatok elsődlegessége mellett alig kerülnek szóba a hozammutatók. Ebből azután félreértések is származnak. A televízió A hét című műsorában a minap szerepelt a gyógyszeripar lendületének visszaesése, a problémák feltárásának célzatával. Az egyébként lényegre utaló „diagnózis” két ilyen szemléleti hibát is tükrözött, elsősorban amikor a betegség külső jeleit sorolta fel. 1980-ban (az előző évhez képest) csökkent a gyógyszeripar termelése, hangzott az aggodalmas megállapítás, azzal azonban nem vetett számot, hogy az 1980. január 1-vel bevezetett új belföldi árrendszer és a szabályozók más elemei (devizaárfolyam stb.) mintegy 10%-kal alacsonyabb árszintet eredményeztek a gyógyszeriparban, azaz az 1980. évi teljesítmény ilyen módon nem vethető egybe az 1979. évvel. Több mint száz gyógyszerkészítményt kellett a törzskönyvből mint korszerűtlent törölni, hangzott a másik „vészjelzés”, nem említve, hogy ez a nagy készítményszám csak a féleségeket (darabszámot) fejezi ki, de valójában a gyógyszeripar termelésének, sőt belföldi forgalmának értékét és volumenét tekintve is csak elenyésző hányadát képviseli. Olyan cikkekről van szó, amelyeket a termelés (nem egy esetben az egészségügyi ellátás) hatékonysága oldaláról szemlélve már régen meg kellett volna szüntetni, mert a gyógyszerekre is jellemző a „nemzedékváltás”. Ezek a jelenségek tehát önmagukban lehetnek jó és kevésbé előnyös változások jelei is, de erről csak megfelelő elemzés alapján alkothatunk ítéletet.

Kétségtelen, hogy a gyógyszeripari vállalatok is kénytelenek ma már számolni olyan helyzetekkel, amelyek „megszokott dinamizmusukat” megtörik. Ezekből sok tanulság vonható le, elsősorban a szakmában megkövetelt innovációs készség továbbfejlesztésének fontosságát illetően. Az a tény, hogy az elmúlt időszakban a gyógyszeripar vállalatainak rövid időn belül sikerült korrigálniuk azokat a hullámvölgyeket, amelyekbe egyik-másik vállalat a gazdasági tevékenység valamelyik területén került, nem szolgáltat biztosítékot, hogy ez a jövőben is hasonló eszközökkel elérhető lesz.

2. A gyógyszeripari vállalatok fejlődési perspektíváit a központi fejlesztési program gyógyszergyártásra és növényvédőszer-termelésre vonatkozó elképzelései körvonalazzák. (Az intermediér-program nem a gyógyszeripar, hanem a vegyipari alapanyaggyártás számára jelent új távlatokat, miután nem gyógyszeripari féltermékek előállítását célozza.) A központi fejlesztési program jegyében alakult ki a gyógyszeripari vállalatok VI. ötéves terve. Ma már azonban belátható, hogy ezt a programot, ebben az időszakban alapvetően más feltételek között kell végrehajtani. Az első kérdés, ami ennek következtében felvetődik: reálisnak tekinthetők-e ma a program célkitűzései, hiszen a megváltozott feltételek nem kevesebb következménnyel jártak, mint hogy a program bázisát képező 1980. évi adatok, de az ehhez viszonyítva az eddig eltelt időszakban elért fejlődési ütemek is, elmaradnak az előirányzattól. Ez a tény azonban önmagában nem döntő jelentőségű. Sokkal inkább vizsgálatra érett az a probléma, hogy a jelenlegi körülmények között kielégítőnek bizonyul-e a célkitűzések eredeti megalapozottsága. Azokra a feltételezésekre és azok hátterére gondolok, amelyek az előirányzat léptékeit és belső tartalmát támasztották alá, főleg az arányok és a relációs elképzelések terén. Minderre azért volna szükség, mert egyfelől a világ gyógyszeriparában a recesszió hatása az átlagosnál kisebb mértékben jelentkezik, másfelől pedig a magyar gyógyszeriparnál sem a globális teljesítményekkel van probléma, hanem -- hogy divatos szóval éljek -- a struktúrával. Ennek részleteire azonban majd visszatérek, hiszen itt nemcsak a külső körülményeket, hanem a belső tényezőket, ezek között a szellemi és az anyagi háttér kérdéseit is sorra kell venni.

3. Végül, de nem utolsósorban szükség van annak felmérésére, hogy ebben az időszakban szervezettebbé vált-e a magyar gyógyszeripar, a központi fejlesztési program hatott-e a cselekvés tudatosságára, következetességére. Az ugyanis egy pillanatig sem volt vitás, hogy a program megvalósítása változtatást követel és feltételez számos vonatkozásban, a gyógyszeripari vállalatok részéről egyedileg és összességében egyaránt. Az eddigi hazai gyakorlattal szemben -- mely a korábbi központi fejlesztési programokat központi, államigazgatási módszerekkel „vezényelte le” -- a gyógyszeripari program vállalati együttműködésre alapozott, és feltételezte, hogy a részt vevő vállalatok olyan integrációs megoldásokat alkalmaznak, amelyek a vállalati gazdálkodás erővonalának pontosan megfelelnek, azok sűrűsödését eredményezik.

Az eddig eltelt időszakban ezek a követelmények csak részben teljesültek. Ennek -- a feladat újszerűségén túl -- számos oka van, a felismerés hiányától, a koordináció elégtelenségén keresztül, az irányítás nem kielégítő határozottságáig. Mindezek -- meggyőződésem szerint -- legalább olyan mértékig járulnak hozzá a program megvalósításának késedelméhez, mint a súlyos külső körülmények, de egyben azt is magukkal hozzák, hogy a program „vonzereje” csökkent, s egyre nehezebb annak meghatározása, hogy milyen úton lehetne az eredeti célkitűzéseket elérni.

A szabályozó rendszer változásának hatása következtében egyes kérdések fokozottan előtérbe kerülnek. A gazdasági szabályozás terén az elmúlt években jelentős mozgás ment végbe. A változások tendenciája és szándéka viszonylag könnyen felismerhető és követhető volt, a hatás azonban nem mindig volt összhangban az előzetes elképzelésekkel. A vállalati gazdálkodás terén ugyanis a hatások több tényező összefüggéseitől befolyásolva jelentkeznek, s ami a költségvetés egyensúlya szempontjából jól számítható, annak az egyes vállalatokra gyakorolt hatása rendkívül differenciált.

Az új kompetitív árrendszer indítása, valamint a különböző szabályozók módosítása, egyes költségtényezők (energiaárak, szállítási tarifák) növekedése, egyértelműen az alacsony vállalati nyereségszínvonal kialakulása irányába hatottak. Ez a körülmény – a korábbi feltételek között vállalt súlyos kötelezettségekkel a háttérben – egyértelműen fokozta a gyógyszeripari vállalatok érdekeltségét a rövid távon elérhető eredmény javulásában. Ez önmagában természetesen nem baj. Hiba ebből csak akkor keletkezik, ha ez a hosszabb távon célzott eredmények kialakulását veszélyezteti vagy késlelteti. Számos tényező utal arra, hogy e téren a gyógyszeriparban nem következett be érdemi torzulás, az exportorientáció ma is meghatározó. Ma még azonban nem lehet megállapítani, hogy a külső feltételek változása (a tőkés piaci viszonyok nehezülése, a szocialista export bővítésének lehetősége stb.) mellett ez a belső tényező mennyiben járult hozzá, hogy az exportarányok a korábbi elképzeléstől eltérően alakultak.

A szabályozás által tervezett szigorúbb feltételek mindenesetre érzékenyen érintették a vállalatok belső irányítási rendszerét. A gyors reagálás biztosítása egyidejűleg követelte az operativitás növekedését és a végrehajtás terén a hatáskörök, döntési pontok centralizálását. Ez csak a belső érdekeltség fokozottabb kiépítésével volt lehetséges. Nem véletlen, hogy a vállalatok által elért eredmények viszonylag híven mutatják, hol, meddig sikerült e kérdésben előrehaladni és a vezetés alacsonyabb szintjein is érvényesíteni a vállalat szempontjából döntő prioritásokat. Különösen a teljesítmények értékelése alapján működő belső mechanizmusok eredményessége tűnik ki. Ezen az úton azonban még további előrelépés lehetőségei is bőven adódnak.

Kétségtelenül összefügg a gazdálkodás körülményeivel a vállalati tervezés fokozódó szerepe és jelentősége. A több alternatíva számításba vétele ma már természetes és kötelező. Ezekben a változatokban egyre döntőbb szerepet kap a pénzügyi keretek meghatározása, az értékfolyamatokban való gondolkodás, a körülmények változására (javulására vagy romlására) való felkészülés. Mindez azonban a tervek ma sokat hangoztatott „nyitottsága” mellett a megalapozottabb gazdálkodói tevékenységet szolgálja, s óhatatlanul a rövidebb távú gondolkodás befolyása alatt áll. Ennek következtében erősödik annak az igénye, hogy a mai követelményeket mindenben kielégítő, stratégiai szemléletű tervezés folyamatos gyakorlata alakuljon ki, s szolgálja alapját a vállalati munka irányításának. Ilyen kísérletek a gyógyszeripar egyes vállalatainál rövidesen megindulnak. A célba vett módszer az akciótervezésen alapul, abból kiindulva, hogy a vállalati gazdálkodás voltaképpen egymással összefüggő, egymást követő és egymásból kiinduló akciók összessége, amelyek jellemzője, hogy eltérő átfutási idővel, különböző erőforrás-szükséglettel jelentkeznek, de megvalósulásuk, feltételeik biztosítása adott időszakban jól meghatározható anyagi és szellemi kapacitást igényel. Az akciók megtervezése, megvalósulásuk ütemezése (az esetleges ütemváltozás lehetőségét is fenntartva) lehetővé teszi az egyes időszakokra szóló vállalati tervek meghatározását oly módon, hogy a rövid távú terv mindig magában hordozza a hosszabb távú elgondolások és szándékok aktuális elemeit.

Ez a tervezési módszer jelentős előrelépést biztosíthat a fejlesztés fokozódó szerepének kifejeződésére is. Az intenzív fejlődés ugyanis alapvetően abba a körbe tartozik, amelynek megszervezése nem tartozik a rövid távú gondolkodás szférájába. Ebbe a körbe elsősorban a technológiai rekonstrukciók, a vásárolt licencek továbbfejlesztése, a felismerések szélesebb körben való alkalmazása tartozik, amelynek egyre inkább

szorosan kell kapcsolódnia az új termékeket eredményező kutatási munkához. Tény azonban, hogy mind az említett fejlesztő munka, mind a kutatás iránt erőteljesen növekvő gazdasági követelményeket támaszt a gazdaság jelenlegi helyzete és a jövőbeni kilátások.

A gazdálkodás konkrét eredményei és a fejlesztési program

Nézzük ezek után, hogy alakul a gyógyszeripar helyzete néhány, az előrejelzésben említett területen! A gyógyszeripari program fejlesztésigényes volta kezdettől fogva egyértelmű volt. Ugyanakkor az is felmérhető volt, hogy a gyógyszeripari vállalatok jelentős adósságterheket hoznak magukkal a VI. ötéves terv időszakára. Az előkészítés feltételeinek anyagi problémái már eleve valószínűsítették, hogy a tervciklus első éveiben a beruházásokban elcsúszások keletkeznek, s ez már önmagában is komoly problémát okoz. Azóta a helyzet kedvezőtlenül változott, s ma már olyan helyzettel kell számolni, hogy a VI. ötéves terv időszakában mintegy 30%-kal kevesebb beruházás valósítható meg. Az általános, a fejlesztési alapok korlátozására vonatkozó intézkedéseken túl ez a körülmény összefügg a hitelszféra feltételeinek romlásával, s a jelentős adósságállomány törlesztése is egyre komolyabb erőfeszítéseket igényel. A kiélezett helyzetet nemcsak az alaphiány fenyegető veszélyének elhárítására irányuló tevékenység jelzi, nemcsak az, hogy az ötéves periódus első két esztendejében az öt évre tervezett beruházásoknak csak kb. 25%-a valósul meg, hanem az is, hogy a beruházási folyamat megszakad, az előkészítés intenzitása csökken, az esetleges szabad források sem használhatók fel a távlati célok szolgálatában. Ez a probléma tehát a vártnál súlyosabb, hatása a programoknak a közeli évekre vonatkozó előirányzatait jelentősen érintheti. Nehezíti a helyzetet, hogy a gyógyszeripar ma aligha tud olyan átütő jelentőségű akcióval fellépni, amely e szűkös helyzet mellett is a beruházási tevékenység „felpörgetésére” biztosítana lehetőséget.

A gyógyszerkészítmények belföldi árának aránytalanságából származó ellentmondások már az elmúlt két évben is felerősödtek. A termelői árszínvonal érdemben nem változott, és jelentős eltérésre az exportárak alakulása, illetve az exportvolumen növelésének nehézségei miatt a közeljövőben sem lehet számítani (1982 I. félévében pl. az árindex 100,9%). A fogyasztói árak és a hazai gyógyszerkincs „értékelése” terén ugyancsak nem történt változás. Így nem véletlen, hogy a hazai fogyasztás növekedésének indokoltsága egyre inkább kétségbe vonható, s 1983-ban feltehetően sor kerül a gyógyszerterítési díjak némi korrekciójára. Megjegyzem, hogy ez az alaphelyzetet nem változtatja meg, de talán némi reményt ad a pazarlás mérséklésére.

Nem történt érdemi előrelépés a gyógyszeripar anyagellátási helyzetének szervezetsége terén sem. Ennek ellenére jelentős eredményeket hozott a vállalatok import-gazdálkodásának javulása, amelyet az 1980-ban újraéledt, feltételeiben lényegesen megszigorított devizaszáldó-rendszer is ösztönzött. Nem véletlen, hogy 1981-ben közel 20%-os exportnövekedés mellett a gyógyszeripar importja dollár relációból 0,3%-kal növekedett, rubel viszonylatból pedig 11%-kal csökkent. Igaz, hogy az exportnövekedés tőkés relációban (devizában) csak 2,4%-os mértékű volt, ez azonban a gazdálkodási eredmények szempontjából egyáltalán nem jelentett hátrányt. Az e téren szerzett

tapasztalatok arra utalnak, hogy a megfelelő feltételek (bizonyos konzekvenciák) mellett alkalmazott szaldórendszer képes jelentős ösztönzést kifejteni. Az 1982. évi importhelyzet a korábbi módszer felfüggesztését hozta magával, s ez a vállalatok cselekvőképességének romlását eredményezte.

A gyógyszeripari vállalatok külpiazi alkalmazkodóképességének színvonalában már korábban is tiszteletreméltó fejlődés volt tapasztalható. Főleg a piaci hatások követése javult, kisebb eredmények mutatkoztak a tendenciák felismerésében és azok aktív kihasználásában, különösen a tőkés piac vonatkozásában. Ezt a hiányosságot részben szervezeti okokra, részben a piaci munka elégtelenségére vezethettük vissza, s így a probléma feloldásának útját már korábban is az ipar és a külkereskedelem szorosabb kapcsolódásában (integrációjában) és a piaci munka erősítésében próbáltuk megjelölni. Az integrációs elképzelések és a ma már nélkülözhetetlen piaci szervezet kiépítésének igénye mellett azonban hangsúlyoztuk a piaci stabilitás követelményét, amelyet a magyar gyógyszeripar számára a szocialista relációban bonyolított export támaszt alá. (Véleményem szerint ennek fontosságát a központi fejlesztési program alábecsülte, s a tőkés piaci expanziót a szocialista export mérsékelt növekedése mellett is elképzelhetőnek tartotta.) A tények legalábbis az eddig eltelt időszakban mégis azt mutatják, hogy az elképzelésektől való eltérések ezen a vonalon a legjelentősebbek. Nézzük mi történt az elmúlt három esztendőben!

– Az ipar és a külkereskedelem integrálódása – meglehetősen hosszú döntési folyamat eredményeképpen – csak a közelmúltban, tehát lényeges késedelemmel indult meg. Az 1982. július 1-vel létrejött közös külkereskedelmi vállalat működésének megszervezése, a tevékenység új vonásainak kialakítása csak most folyik. Így ma még nem ítéltető meg kellő biztonsággal, hogy a közös vállalati formában létrejött integráció elegendő erőt tartalmaz-e. Bizonyítania kell, hogy képes a kellően szoros együttműködésre, nemcsak a külkereskedelmi feladatok megoldásában, hanem az ipari fejlődés összehangolásában és kiszolgálásában is.

– Az említett idővesztéség nem használt a gyógyszeripari export fejlődésének, különösen a kialakult külpiazi viszonyok nehezebb feltételei között. Két esztendő alatt a gyógyszeripar tőkés relációban bonyolított exportja várhatóan 15% körüli mértékben emelkedik, ebből a gyógyszerértékesítésre 10%, a növényvédő szer vonalára 5%-os növekedés jut. A bizonytalanság nem kis mértékben járult hozzá ahhoz, hogy ez idő alatt a külpiazi hálózat érdemben nem bővült, fejlődése egyenetlen, és nem javult számottevően az a képessége, amelyre a magyar készítmények külföldi bevezetésénél van szükség. Mindezek mellett hatalmas belső erőfeszítések eredményeként fogható fel, hogy a kész gyógyszerek exportjának hányada a teljes tőkés exportban jelentős mértékben emelkedett, s valamennyi gyógyszeripari vállalatnál növekvő jelentőségűvé vált. Ez a piacok bizonyos mértékű átcsoportosulását is jelenti a fejlődő országok irányába, de növeli a belső gondokat, amelyek a gyógyszeripar számára háttérként működő nyomdaipar, üvegipar stb. szállítási készségének, minőségi problémáinak formájában jelentkeznek.

– A szocialista relációban teljesített exportvolumen, devizában számolva, a tervezett mértéket jelentősen meghaladó mértékben emelkedik, 1982-ben várhatóan 46-48%-kal több bevétel származik ebből a relációból, mint 1980-ban. A növekedésben

a gyógyszer szállítványok volumene (kedvező devizatartalom és kitermelési mutatóik megőrzése mellett) több mint 30%-os, a növényvédőszer-export mintegy 15-16%-os mértékben részesedik. Az a kritérium tehát, hogy a szocialista piacon elért eredmények támasszák alá tőkés piaci pozíciók erősítését, ebben az időszakban a vártnál erőteljesebb mértékben teljesült.

Mindezek alapján kialakul az a kép, hogy – ha pusztán az 1980. évi ár- és árfolyam-változásoknak a bázisadatokra gyakorolt hatását korrigáljuk – a központi fejlesztési programban előirányzott növekedési rátát a VI. ötéves terv időszakában, a termelés vonatkozásában a gyógyszeripar szinte maradék nélkül (98%-os mértékben) tudja tartani. Ezen belül azonban lényeges átrendeződés zajlik le a relációk között, amelyet a tőkés export számottevő (mintegy 16%-os) és a belföldi értékesítés kisebb mérvű elmaradása mellett a szocialista export lényeges (több mint 20%-os) térnyerése jellemmez. Ez a változás pedig aligha lesz a hátralevő időszakban visszafordítható. Reális feladatnak tűnik tehát a program célkitűzéseinek erre a bázisra való átszámítása s annak megállapítása, mit lehet még az elmaradások vonalán pótolni.

Az 1981. évi ténytűszámokból kedvező hatékonysági mutatók számíthatók. A termelés bruttó értékének 13,7%-os növekedése a tiszta jövedelem 36,3%-os emelkedésével járt, 15%-ot meghaladó mértékben javult az élömunika termelékenységé, 6,8%-kal az állóeszközök hatékonysága, 5%-kal a készletek forgási sebessége. 1982 eddig eltelt 9 hónapjában a termelés tovább növekedett, több mint 10%-kal meghaladva az előző év azonos időszakát. Az eredmények mögött igen komoly erőfeszítések állnak, még akkor is, ha a tőkés exportban – a vállalatok közötti jelentős szóródás további fokozódása mellett – csak minimális többletet tud a gyógyszeripar felmutatni.

Mindent egybevéve a tárgyilagosság annak megállapítását követeli, hogy a változások nem a keményebb feltételek irányába, hanem az adott szektor számára kedvező lehetőségek kihasználásával, a korábbi adottságoknak megfelelőbb irányba vitték el a gyógyszeripar fejlődését. A kibocsátás volumene azonban – elsősorban a gyógyszerkészítmények vonalán – érdemlegesen nőtt. A korábban végrehajtott és a készítménygyártás területét érintő fejlesztések lehetővé tették, hogy ezt a feladatot a gyógyszeripar úgy oldja meg, hogy közben a foglalkoztatottak létszáma 2%-kal csökkent. Ilyen feltételek mellett azonban nem sikerült előrehaladni a karbantartási, üzemfenntartási tevékenység zavartalanságát, szakszerűségét, nem utolsósorban pedig költségigényességét befolyásoló, a megfelelő vállalati karbantartó részlegek kialakítása terén. Azok a hatások, amelyek az ilyen jellegű tevékenységnek a nagyvállalatokon kívüli szervezeti formák keretében (melléküzemág) történő ellátását a múltban elősegítették, az azóta megnyílt lehetőségek révén (kisvállalkozások) tovább erősödtek. Ezt a versenyt a nagyvállalatok ma még alig állják.

Még egyszer a kutatás-fejlesztés témájáról

A fejlesztési program egyik sarokköve a kutatás-fejlesztési tevékenység intenzitásának fokozása és hatékonyságának növelése. Ennek megfelelően meghatározó a gyógyszeripari termékstruktúra olyan új termékekkel való bővítése, melyek korszerűségben, versenyképességben, értékben jelentősen meghaladják a korábbi színvonalat. Az út,

amely a kívánt állapot eléréséhez vezet, a saját kutatási tevékenység eredményein kívül jelentős adaptációs készséggel is számol, amely a már másutt elért kutatási eredmények felhasználását teszi lehetővé. Mindezt pedig olyan ütemben és összehangoltsággal kell megvalósítani, hogy a szellemi és anyagi kapacitások optimális hasznosítását biztosítsuk. Ez többféle feladatot foglal magában. A saját kutatási tevékenységben a megfelelő arányok megteremtését a kémiai, farmakológiai, biológiai, klinikai kutatási kapacitások vonalán és az alapvetően szerteágazó tevékenység megfelelő koordinálását. Ez a koordináció azonban – éppen azért, mert az említett kapacitások ma még nem arányosak, de bővítésük lehetőségei is korlátozottak – nem passzív egyeztetést, hanem kiválasztást, aktív befolyásolást jelent. Enélkül ugyanis nem képzelhető el az egyes kutatási témák amúgy is rendkívül hosszú átfutási idejének a nemzetközi színvonalra való visszaszorítása, kutatási téren a versenyképesség megteremtése.

A saját kutatás mellett szükség van a nemzetközileg bevált, kipróbált készítmények licenceinek megvételére, hazai gyártásuk megvalósítására. Ez a program devizakímélő módon, lehetőleg a hazai ipar felkészültségének megfelelő vertikumban történő gyártás révén valósulhat meg. Ehhez megfelelő fejlesztési, technológiai felkészültség szükséges, nem beszélve a technikai feltételek sokszor igen igényes voltáról. Azt azonban látni kell, hogy az import gyógyszerhatóanyagok megvásárlása és feldolgozása révén bevezetett új készítmények arányának növelése (vagy akár szinten tartása) egyre kevésbé jöhet szóba mint a fejlesztés alternatívája.

Ezek a szakmában jól ismert követelmények már korábban is megfogalmazódtak, és felismerhető volt, hogy a kutatás, az egyes készítmények kifejlesztése, a licencvásárlási politika, de nem utolsósorban a piaci bevezetés harmonizálása a gyógyszeripari vállalatok között olyan integrációs kapcsolatok megteremtését követeli meg, amely az adott körben gazdasági kényszer hatásával lép fel. A rendelkezésre álló, korlátokkal terhes erőforrásokat ugyanis a legnagyobb eredményt ígérő témákra kell koncentrálni, a megvalósításban munkamegosztást kell végrehajtani, s a közös munka eredményén a hozzájárulás arányában lehet osztozni. Ez az a recept, amelyet a gyógyszeripari gyártmányfejlesztés számára fel lehet írni.

Az integráció létrehozása azonban ezen a területen is késett. Csak 1982 közepén valósult meg az iparág kutatóintézeteinek közös fejlesztő intézetekké való átalakítása, irányításuknak a termelési szférához közelítése. A termelővállalatok és az intézetek közötti munkamegosztás a kutatás területén ezzel kétségtelenül magasabb színvonalra emelkedhet, s az eddiginél fokozottabban érvényesíthetők azok a gazdasági követelmények, amelyeket a műszaki fejlesztési tevékenységgel kapcsolatban a kutatómunkával szemben kell támasztani. Bizonyára ez a késedelem is hozzájárult ahhoz, hogy ma még nem ismerhetők fel azok az új készítmények, amelyek az elkövetkező ciklusban a gyógyszeripari fejlődés „vezértermékei” lehetnek, holott ezek piaci térnyerésének már előkészítés alatt kellene állnia.

Összefoglalva megállapítható, hogy azok a problémák és kétségek, amelyek ez előtt három évvel a gyógyszeripari vállalatok fejlődésének lehetőségei vonatkozásában – az előrelátás keretein belül – felmerültek, a gyakorlatban igazolódtak, súlyuk azonban a változott körülmények között a népgazdaság helyzetének alakulása folytán részben átrendeződött, részben erőteljesen megnövekedett. Ezekre a megváltozott hangsú-

lyokra a gyógyszeripar csak késve válaszolt. Szűk körben is az a megállapítás tehető, hogy az általános képpel összhangban a cselekvés folyamatossága ezen a területen sem kielégítő, a döntések meghozatala túl sok időt vesz igénybe, s ennek megfelelően azok a bajok, amelyek kellő gondossággal előreláthatók, nem oldódnak meg, még mielőtt kedvezőtlen hatásuk bekövetkezne. Indokolatlan módon az események után kullogunk, nem kielégítő készségünk a veszélyek elhárítása, megelőzése terén.

Ebben szerepet kap a vállalatok határozatlansága mellett az irányítás bizonytalanodása, következetlensége is. Erre jó (következményeit tekintve rossz) példa a gyógyszeripari fejlesztési program eddigi végrehajtásának néhány tapasztalata. A kedvezőtlen külső körülmények között gyakran alakul ki olyan szituáció, hogy az egyébként lehetséges, ésszerű cselekvés, a problémák enyhítésére alkalmas megoldások megvalósulása is gátakba ütközik. A gazdasági irányítás – általános problémáinak megoldására irányuló elhatározásai során – olyan globális intézkedésekre hajlamos, amelyek nem differenciálnak, hanem lehetőleg egyszerűen számítható módon változtatják meg az erőforrások globális alakulását. Nem jut kellő figyelem arra, hogy ennek hatása hol, milyen mértékben, milyen következményekkel jelentkezik, mennyire vált ki fokozott erőfeszítéseket, vagy éppen hátráltatja azok kialakulását.

A gyógyszeripari vállalatok ebben az időszakban – úgy tűnik – nem voltak képesek a kellő erő kifejtésre, sem saját belső energiáikat, sem a rendelkezésre álló külső erőforrásait nem tudták úgy csoportosítani, hogy a változott körülmények között is az eredeti elképzelésnek megfelelően biztosítsák hatékony fejlődésük feltételeit. A könnyebb ellenállás irányába tértek ki – erre a lehetőség adva volt –, teljesítményük elsősorban minőségi színvonala szempontjából marad el. Az anyagi és szervezeti feltételek megteremtése terén késedelem mutatkozott. A kutatási eredmények létrejöttében és gyakorlati hasznosításában továbbra is a megosztottság hátráltatja a kellő hatás elérését. Az irányítási módszerek nem fejlődtek kielégítően, a termelés anyagi feltételei biztosításában (különösen a beruházások terén) elmaradás van. Ma nem is látszik kellően kialakultnak az az irányítási, fejlesztési koncepció, sem anyagi, sem szellemi vonatkozásban, amely rövid időn belül az eredeti tervek szerinti fordulatszámra lenne képes növelni a tevékenység ritmusát. Ha pedig a központi fejlesztési program célkitűzéseit nem akarjuk alacsonyabb szintre leszállítani, ha hisszük, hogy a gazdaság jelenlegi problémáinak megoldásához szükség van néhány erőteljes, a megújítás irányába tett lépésre (és ilyen lehet a gyógyszeripar fejlesztése a korszerűsítés fokozott követelményeivel), sürgősen meg kell történnie a gyógyszeripar számára az új út kijelölésének, az erők összefogásának.

HELYZETKÉP A 80-AS ÉVEK ELEJÉRŐL A TEXTILIPAR SZEMSZÖGÉBŐL

Az 1980-as árreform és az azzal együtt életbe lépett és azóta egyes elemében módosult szabályozó rendszer, a nemzetközi és hazai piac ismert eseményei mélyreható változásokat idéztek elő a vállalatok gazdasági helyzetében. A gazdaságirányítás továbbfejlesztésével kapcsolatos várakozások egy része egyes vállalatoknál teljesült, más része más vállalatoknál nem. A közel hároméves időszak mindenképpen alkalmas arra, hogy az 1979-ben kifejtett elképzeléseinket a jelenlegi ismereteinkkel, a tényekkel szembe-
sítsük, hogy egybevetésük segítségével is próbáljunk eligazodni a megváltozott körülmények között. Ennek során célszerű azt is kiemelni, mi az, amit nem sikerült megvalósítani, mely problémák öregedtek három évet, és mi az, ami valóra vált, természetesen mindegyiknél megkísérelve az okok feltárását is.

A szabályozó rendszer változásának hatása a textilipari vállalatokra

A textilipari vállalatok 1980. január 1-től az árrendszer szempontjából a kompetitív szférába tartoznak, és többségük ún. vezető vállalat. Az új feltételekre való átállás lényegét illetően sikeresnek volt mondható. A nem rubel külkereskedelmi árakhoz, illetve azok változásaihoz való igazodás a vállalatok többségénél az előzetesen vártnál számottevően nagyobb eredményt hozott. A nem rubel viszonylatú export hatékonysága 1980-ban különösen, de még 1981-ben is emelkedett, elsősorban az eladási árak növelése révén. Beigazolódtott az új árrendszer azon feltevése, hogy a nem rubel viszonylatú exportpiacokon elért jövedelmezőséghez és árnövekedéshez kapcsolt vállalati érdekeltség a vállalatokat közvetlenül, de még inkább a belföldi árak, illetve a jövedelmezőség igazodási kényszere következtében, beleértve a szakkülkereskedelmi vállalatot is, az export és az egész vállalati tevékenység hatékonyságának növelésére fogja ösztönözni. A kedvező eredmények elérésében szerepe volt annak is, hogy a textilipar az első időszakban – a textíliákat a fejlett ipari országokban terhelő és az egész magyar exportra számítottánál magasabb vámteher miatt – az átlagosnál magasabb különbozati termelői forgalmiadó-visszatérítésben részesült. (Meg kell azonban jegyeznünk, hogy ez a kedvezmény már 1980-ban is csökkent, 1981-ben pedig teljesen megszűnt.) Az eredmények elérésében része volt a legfontosabb alapanyagok viszonylag kedvezőbb áralakulásának is.

Az export hatékonyságának növelése jelentős részben a termék- és a piacszelekció eredménye volt: a kedvezőtlen jövedelmezőségű termékek eladásának, illetve az alacsony árszintű piacok forgalmának csökkentése. Az exporthatékonyság növekedése azonban nem járt együtt az export volumenének növelésével, sőt, a vállalatok egy

résznél érezhetően visszaesett. A vállalati értékesítés összvolumene ugyanakkor nem változott, mert a belföldi kereslet növekedése lehetővé tette a forgalom egy részének átterelését. A hatékonyság növelésére irányuló ösztönzést – a piaci feltételeknek a tervezettől eltérő alakulása következtében – nem sikerült az export terjedelmének bővítésére irányuló érdekeltséggel összekötni. A volumenérdekeltséget külön ösztönző rendelkezések (amelyek 1981 közepétől jelentek meg) még nem tudták a folyamatot a kívánatos mértékben ellenkezőjévé fordítani.

Az előző tanulmány megírása óta eltelt három év folyamán a textilipari termékek nemzetközi piaci helyzete számottevően romlott. A legfontosabb fogyasztó országokban a kereslet stagnált vagy éppen csökkent, a szállító országok versenye pedig csak fokozódott. A felvevő országok többségében növelték a textiltermékek importja elé állított akadályokat, illetve sok ország különböző programokat dolgozott ki és valósít meg saját textilipara, a textilipari munkahelyek védelmére. A nemzetközi textilyegyezmény lejártát felhasználva a legfontosabb importáló országok (különösen a Közös Piac) újabb „önkorlátozó” intézkedésekre igyekszik rászorítani szállítóit, a legtöbb esetben sikerrel.

A hazai piac az új árrendszer első két évében még számottevően bővült, és képes volt a nem rubel viszonylatú exportpiacokról kivont árumennyiség felvételére is. A harmadik évben ez a tendencia megváltozott. A teljes fogyasztás volumenének igen mérsékelt növekedése és a különböző termékcsoportok árszintjében bekövetkezett eltérő mértékű változások nyomán a fogyasztás szerkezete is fokozatosan módosul. A ruházati termékek összfogyasztáson belüli arányának csökkenési tendenciája felerősödött. Míg korábban ez az aránycsökkenés hosszabb távon a fogyasztás volumenének növekedésével párosult, most a volumen inkább csökken. Számítani kell arra, hogy ezzel egyidejűleg növekvő és erősen eltérő jellegű feladatok várnak a ruházati ipari vállalatokra a választéki igények kielégítésében. Egyrészt biztosítaniuk kell az olcsó áruknak a piac által igényelt mennyiségét, másrészt a korábbinál nagyobb részt kell vállalniuk – az import szűkülése következtében – az igényesebb, magasabb értékű áruk iránti kereslet kielégítésében.

Ilyen polarizáció a fejlett ipari országok fogyasztási struktúrájában is megfigyelhető. A közepes árszintű cikkek kereslete hanyatlik leginkább. Ez a körülmény nem kedvez a hazai vállalatok értékesítési törekvéseinek, és kevésbé felel meg a lehetőségeinek. Törekvéseink technikai és termelési adottságaink alapján alapvetően arra irányultak, hogy exportunkat a közepes szintű áruk alsó kategóriáiból minél nagyobb mértékben a felső kategóriák felé tereljük, viszont az ilyen minőségű és árszintű áruk piaca szűkül leginkább. A nem rubel viszonylatú exportnál a vevők leggyakoribb kívánsága ma az „ugyanilyent, de olcsóbban”. (Az „ugyanilyen” természetesen nem „ugyanaz”, és mindenképpen egy alacsonyabb értékű és legtöbbször kevésbé is jövedelmező árut jelent.)

A piaci változások hatása a vállalati struktúrában

A várható piaci folyamatok időben való felismerését és a változó körülményekhez való alkalmazkodást ma még inkább a sikeres vállalati tevékenység előfeltételének kell

tekintenünk, mint három évvel ezelőtt. Azok az intézkedések, amelyek korábban még elegendőnek látszottak, ma már nem biztatnak megfelelő eredménnyel. Új kezdeményezésekre van szükség, hogy a különböző árucsoportok közötti versenyben a termékek megfelelő teret nyerhessenek, hogy a nemzetközi piacokon az élesedő konkurrencia viszonyai között is meg tudjuk őrizni áruink kelendőségét.

Ebből a szempontból a ruházati iparban kiemelkedő fontosságú a gyártmányfejlesztési és a mintatervezési tevékenység. A ruházati termékek elérhető árait döntően befolyásolja újdonságértékük, az, hogy összetételük, mintázásuk, színezésük, fogásuk stb. mennyiben felel meg az aktuális divatnak. Nem új felismerés, de az ebből adódó következtetéseket csak most kezdjük levonni, hogy a divat alakulását ugyanúgy tervezni kell, mint minden más gazdasági folyamatot. A döntő, hogy ebbe a folyamatba mikor kapcsolódunk be. Ha akkor kezdünk a tervezéssel és szervezéssel foglalkozni, amikor mások a nagy volumenű kivitelezés szakaszában vannak, akkor már csak a következő kategória szerény jövedelmére számíthatunk. Az egyidejű felkészülés és végrehajtás feltételeinek megteremtése azonban egyszerre szervezeti és szemléletváltóztatási, értékesítés- és termelés-szervezési feladat.

Az aktuális divatirányzatot sok vállalat jól koordinált, viszonylag hosszú távon előkészített munkája alakítja ki és valósítja meg. A divatkoordináció nemzetközi, és vannak kiépített szervezetei. A folyamatosan beérkező információk szakszerű elemzése és az azokra épített gyors és rugalmas gyártmányfejlesztési és mintatervezési tevékenység az előfeltétele a megfelelő időben való piaci megjelenésnek.

Mint várható volt, a piaci folyamatok hatására megkezdődött a vállalatok tevékenységi körének változása is, a korábban kialakult és hosszú időszak alatt változatlan termelési profilok módosítása, diverzifikálása. A hagyományosan gyártott termékek iránti kereslet időszakosan erős hullámszásának hatását a vállalatok jó része a gyártott termékcsoporthoz számának bővítésével, új piaci szegmensekbe való behatolással, a feldolgozottsági fok növelésével igyekszik kivédeni. Ma még nem állapítható meg, hogy a folyamat csak átmeneti-e, amely a konjunkturális helyzet változásával újra visszafordul, de nagyobb a valószínűsége, hogy tartósuló tendenciáról van szó, amely végül is új vállalati struktúrákhoz vezethet.

A korábbi tanulmányban erre a változási lehetőségre utaltam. Változatlanul az a véleményem azonban, hogy az ipar versenyképessége nem teremthető meg az egész jelenlegi termékkála szélességében, hanem csak jól kiválasztott termékcsoporthoz. A termékprogramoknak a hatékony termelés érdekében való szűkítése viszont nem képzelhető el a nemzetközi munkamegosztásba való intenzív bekapcsolódás nélkül. Az aktuális importhelyzetben talán naivitásnak tűnik egy ilyen alternatíva felvetése, de véleményem szerint a hosszabb távon szükséges megoldást akkor sem szabad szem előtt tévesztetni, ha a napi problémák operatív megoldási kényszere annak elodázását elkerülhetetlenné teszi.

A fejlesztési irányokról

A textilipari vállalatok jövője szempontjából az egyik döntő kérdés, hogy a meglevő, illetve a következő években rendelkezésre álló szűkös pénzforrásokat milyen fejlesztési

célok megvalósítására használják fel a vállalatok. Az 1971–75. években végrehajtott és reálértékben (ötéves ciklusokra számítva) azóta sem elért összegű textilipari rekonstrukció során beruházott állóeszközök pótlási problémája rövidesen széles körben fog jelentkezni. A termékstruktúrának a fejlett ipari országokban fontos szerepet betöltő, magasabb minőségű, korszerű technológiát igénylő termékek felé való alakítása csak tökeigényes fejlesztésekkel valósítható meg, nagyobb részt nem rubel viszonylatú importból származó berendezésekkel. A szűkös források és a tökeigényes fejlesztési feladatok ellentéte aligha lesz feloldható a termelés számottevő növelését is tervező koncepcióban. Ha az ipar nemzetközi versenyképességének javítását tűzzük magunk elé – amivel szemben aligha van elfogadható alternatíva –, akkor szerényebb mennyiségi célokkal kell megelégednünk a termelést illetően. A hazai ruházati igények kielégítése így újból visszavezet a nemzetközi munkamegosztásba való kétoldalú és intenzív bekapcsolódás szükségességéhez. A tökeigényes fejlesztések olcsó tömegárúk, de még közepes minőségű áruk gyártásánál sem térülnek meg elfogadható időben. A drága gépeken olcsó cikkeket gyártani nem gazdaságos.

Az értékesebb áruszerkezet megvalósítása azonban nemcsak fejlesztési kérdés, nem is csak műszaki-termelési feladat, hanem legalább olyan mértékben piacszerkezési, vezetési feladat is, mindkettőt igen tágra értelmezve.

A környezeti hatások a vállalaton belüli irányításra

A gazdasági környezet gyors változása természetesen hat a vállalaton belüli irányítási rendszer minden elemére, és azok átalakítása, korszerűsítése irányába hat. Csak néhány általános jelenséget szeretnék kiemelni és két funkció szempontjából részletesebb bemutatásra törekedni.

Központosítás vagy a hatáskörök decentralizálása? A folytonos változások miatt a korábrinál kevésbé előrelátható gazdálkodási feltételek egyrészt védekező reakciókat váltanak ki, másrészt törekvéseket a bizonytalan helyzetekben való alkalmazkodás legracionálisabb módjának keresésére. Az új (világpiaci és a hazai szabályozási) feltételekre való első reagálás sok vállalatnál a különböző gazdálkodási hatáskörök centralizálása vagy gyakorlati decentralizálása volt. A koncepció alapja, hogy a szűkösebbé vált erőforrásokkal az egész vállalat szempontjából jobban lehet egy kézben gazdálkodni, mintha azok felhasználására (beszerzésére) vonatkozó döntéseket több szervezet jogosult meghozni. Egyes esetekben és bizonyos vonatkozásokban a gazdálkodás központosítása eredményes lehet. Ugyanakkor újból szembe kell nézni azzal a problémával is, hogy a gazdálkodás központosítása egyben az erőforrások hatékony felhasználásáért való felelősséget is egy helyre, a központi gazdálkodó szervre szűkíti.

A széles körű, tudatos takarékoság, az erőforrásokat ténylegesen igénybe vevő alárendelt szervezetek kezdeményezési lehetőségei így viszont háttérbe szorulnak, pedig ha valamikor szükség volt az alkotó kezdeményezésekre, az erőforrások racionálisabb felhasználására, akkor ma feltétlenül. Ha nemcsak kampányszerűen akarunk foglalkozni az anyag- és energiatakarékosággal, a hulladékok és a másodnyersanyagok felhasználásának növelésével, a minőségi színvonal javításával, a termékszerkezet megújításával stb., akkor nem nélkülözhetjük a vállalati kollektíva *folyamatos* részvéte-

lét a hatékonyságnövelési lehetőségek feltárásában és kiaknázásában. Ehhez pedig az is szükséges, hogy az erőforrások felhasználását érdemi módon befolyásolni tudó különböző szintű vezetők a döntéseknek is részesei legyenek, a maguk szintjén a körülményeket figyelembe véve racionálisan döntsenek.

A vállalatban belüli kommunikáció fejlesztése. Ahhoz, hogy az ésszerű gazdasági döntésekben a közreműködők köre növekedhessen, biztosítani kell, hogy a döntéshozók minden szinten rendelkezzenek az elhatározásaik megalapozásához szükséges információkkal. Sok vállalati tapasztalat bizonyítja, hogy a vállalati gazdálkodás fontos területeit alapjaiban érintő információk is megrekednek a vállalat felső vezetésénél vagy valamelyik funkcionális szervénél, és nem jutnak el azokhoz a vezetői szintekhez, amelyek döntéseiket csak az adott információ ismeretében képesek a vállalati érdekek figyelembevételével meghozni.

Különösen két területre szeretnék itt utalni: a szabályozási és a piaci helyzetre vonatkozó információkra. A gazdasági szabályozás – a dolog természeténél fogva – nagyrészt pénzügyi jellegű, másrészt legtöbbször bizonyos szakmai ismereteket feltételez, amelyek nélkül a „szabályozókból” nem lehet a vállalati gazdálkodás feladataira következtetni. A szabályozók a vállalati magatartást akarják valamilyen irányba terelni, de hatásuk jórészt attól függ, hogyan és milyen mértékben sikerül azokat a vállalati tennivalók nyelvére lefordítani és mindazokhoz eljuttatni, akiknek a változások megvalósításában aktív szerepük lehet.

Hasonló a helyzet a piaci információkkal is. Ha azok a vállalat felső vezetési szintjéről, illetve az értékesítési szervezetből nem vagy nem elég gyorsan jutnak el azokhoz, akik a szállítási határidők tartásában vagy rövidítésében, a minőségi színvonal javításában stb. ténylegesen közre tudnak működni, a termelésirányítókhoz, az üzemek vezetőihez, a kizárólag központi szintről kiadott utasításoktól kevés eredményt lehet elvárni. A vezetés egyik legfontosabb feladata éppen a külső tényezőkben bekövetkezett változások „tudatosítása” a vállalatban belül. Ez természetesen nem az információk passzív továbbítása, ennek a tevékenységnek az informálás mellett egyben eligazításnak is kell lennie a vállalati tennivalók fő irányaira, a rendelkezésre álló eszközökre (beleértve az ösztönzőket is) és a várt eredményekre vonatkozóan. Ez az információtovábbítási tevékenység természetesen egyben lehetőség a szabályozási, piaci stb. változások indokainak bemutatására is. Az általánosabb okok megértése nélkül nehezebb a konkrét helyi célok, feladatok elfogadása és a megvalósításban való aktív közreműködés. A vállalatban belüli kommunikáció fejlesztése és folyamatosságának fenntartása a vállalati kollektíva aktív közreműködésének fontos feltétele.

A következőkben két funkcionális területet (alrendszer) is indokolt szemügyre venni: a tervezést és a vállalatban belüli anyagi érdekeltségi rendszert.

Tervezés. Nem véletlen, hogy ma a tőkés szakirodalom egyik legtöbbet tárgyalt témája a bizonytalanság kezelése a vállalati tervezésben és gazdálkodásban. Egy-egy gazdálkodási területen jelentkező bizonytalanság a vele kapcsolatban álló területeken sokféle módon érezteti hatását. A ruházati iparban például hosszú idő gyakorlatában kialakult a szezonokhoz igazodó rendelések és szállítások rendszere és azok időbeli ütemezése. A fogyasztás alakulásának bizonytalansága következtében a hagyományos ütemezés egyre inkább átalakul, az egyes ütemek ideje erősen megrövidül. A kereskedők a nemzetközi piacon inkább csak biztos értékesítési lehetőség ismeretében és a

lehetséges legkésőbbi időpontban igyekeznek rendelkezéseiket feladni. Vagy például a vevők fizetőképessége sokszor csak bizonytalanul ítéltető meg, és egyre erősebb a törekvés a fizetési feltételeknek a vevők szempontjából kedvezőbb alakítására. Az első példa az értékesítés tervezését és programozását, ezen keresztül a termelési, a második a vállalat likviditási tervének megalapozását teszi nehezebbé. (Tovább bonyolítja a helyzetet, hogy mindezek mellé esetenként beszerzési bizonytalanságok is társulnak.) Nemcsak a középtávú, hanem az éves tervezésben is előtérbe kerül az értékesítési és beszerzési piacok többféle alakulását feltételező alternatív tervezés, illetve párhuzamos koncepciók kialakítása a tervezésben figyelembe vettekől eltérő értékesítési feltételek közötti vállalati magatartásra.

A megváltozott piaci helyzetben és a gazdasági szabályozók alakulásának tendenciáját is számba véve fokozott figyelmet érdemel a vállalat likviditása, illetve a likviditás folyamatos megtartásának biztosítása mind a bevételek és kiadások, mind pedig a fejlesztési alap vonatkozásában. Az előrelátó vállalati gazdálkodás egyik követelménye, hogy a vállalat határozza meg eladósodásának azt a mértékét, amelyet likviditásának veszélyeztetése nélkül hosszabb távon vállalhat. Ennél a számításnál figyelembe kell venni az állami szabályozás várható tendenciáját is. Miután olyan irányú változás nem várható, amelyik a vállalati források számottevő bővülését eredményezhetné, az ellenkezőjének viszont nagy a valószínűsége, célszerű ezt a likviditási szintet a jelenleginél kedvezőtlenebb forrásképződésre méretezni.

A vállalaton belüli érdekeltségi rendszerek stabilitása. A vállalaton belüli érdekeltségi rendszerek fejlesztésének feladatairól a korábbi tanulmányban részletesen volt szó, és azóta már megjelent az Ipari Minisztérium „irányelvei” is, amelyek ebben a témában általános síkon megfelelő szempontokat is adnak. Csak a jelen egy problémáját szeretném kiemelni. Az érdekeltségi rendszerek hatékonysága két dologon is múlik. Egyrészt, hogy az érdekeltségi rendszerben megfogalmazott célok és a hozzájuk rendelt anyagi eszközök kapcsolata ténylegesen mennyire befolyásolja az érintett egységek gazdálkodását. Külön bizonyítás nélkül is elfogadható, hogy a rendszer követelményeinek felismerése és cselekvésre ösztönzésének mértéke függ a hatás időtartamától is. Egy hosszabb ideig (több évig) folyamatosan alkalmazott, elveiben azonos (mértékrendszerében esetleg különböző) rendszer lényegesen jobb hatásfokú, mintha évente új rendszert alkalmaznak. Másrészt feltétlenül célszerű biztosítani, hogy a rendszerbe foglalt jogosultságszerzés (bérfejlesztésre, R alapra stb.) az év végi elszámolásnál tényleges felhasználási joggá alakuljon.

A vállalati (bérfejlesztési, R alap képzési és felhasználási) források a már említett tervezési bizonytalanságok miatt ma már eleve is csak bizonyos biztonsági intervallumban tervezhetők, másrészt a források évközi szűkítése éppen a jogosultságszerzés eddigi biztonságát veszélyezteti. A nagyobb „óvatosság” a vállalati szabályok megalkotásánál azt eredményezheti, hogy a rendelkezésre álló források kimerítését sem merik tervezni a vállalatok, másrészt olyan szabályok megalkotását állítják ismét előtérbe, amelyek nem a teljesítményeket differenciáltan elismerő, helyileg elkülönítetten ösztönző rendszerek felé való fejlesztést jelentik, hanem a ténylegesen képzett források év végi mechanikus (pl. bértömeg stb. szerinti) felosztását alkalmazzák, ami jelentős visszalépés lenne.

Közelebb a piachoz

A piachoz való közelség ma a sikeres vállalati működés egyik alapfeltétele. A korábbi tanulmányban a piachoz való közelítés néhány feladatát bemutattam. Ezek között szerepelt a szakkülkereskedelmi vállalatokkal való kapcsolatok fejlesztésének igénye, lehetősége és korlátai is. A nemzetközi paici helyzet kedvezőtlen alakulása ezt a kapcsolati problémát még jobban kiélezte. Véleményem szerint az áruk nemzetközi forgalmazásának az a kettéválasztása, amely 1968 óta érvényes, a mai piaci feltételek között felülvizsgálatra szorul.

A bizonytalan piaci feltételek között ma már – véleményem szerint – jelentős akadálya a külkereskedelmi munkának, hogy kettős döntési hatáskör érvényesül, a döntések következményeit pedig – miután a külkereskedelmi vállalatnak eszközei nincsenek – kizárólag az iparvállalatok viselik. Ha az iparvállalat, mint árutulajdonos, érvényesíteni akarja a tulajdonosi mivoltából eredő döntési jogokat, akkor egyrészt legalább ugyanannyi információval – ami ezzel egyet jelent, lényegében ugyanakkora külkereskedelmi szervezettel – kellene rendelkeznie, mint a külkereskedelmi vállalatnak, másrészt beleütközik a külkereskedelemre vonatkozó hatályos jogszabályokba. A döntési jog és az anyagi következmény viselésének egységét helyre kellene állítani, aminek egyik formája lehetne, hogy a külkereskedelmi vállalat is rendelkezzen eszközökkel, amelyeket döntéseinél kénytelen lenne kockáztatni.

Végül még egyszer visszapillantva az elmúlt három esztendőre, nyugodtan állíthatjuk, hogy a vállalati gazdálkodás problémái ma sem kisebbek, mint korábban, viszont mindenképpen átalakultak. Korábbi súlyos problémák enyhültek, egyesek megszűntek, de újak léptek a helyükbe, másoknak pedig a súlya nőtt meg. A vállalati problémák jórészt szoros összefüggésben vannak a népgazdaság helyzetével, de azt is mondhatjuk, hogy a vállalati gazdálkodás (színvonala) okozója is a népgazdasági problémáknak.

A MINŐSÉG ÉS A VEZETÉS KAPCSOLATA *

„Értetni kell ahhoz, hogy minden egyes pillanatban megtaláljuk azt a bizonyos láncszemet, amelyet minden erőnkéből meg kell ragadnunk, hogy az egész láncot kezünkben tarthassuk és jól előkészíthessük az átmenetet a következő láncszemre” – mondja Lenin.¹ Ezzel lehet jellemezni egy mai gazdasági vezető vagy a vezetés jelenlegi feladatát, problémáját is. A vezetésről, a vezetési stílusokról, az ehhez ajánlott eszközökről, módszerekről könyvtárnyi irodalom jelent már meg magyarul is. A legkülönbözőbb irányzatok, szerzők azonban egy dologban egyetértenek, éspedig abban, hogy a *vezetőktől* „lényeglátást” követelnek, azaz az említett „láncszem” kiválasztásának képességét. A világpolitikai, gazdasági helyzet összetettsége és még soha nem tapasztalt változási sebessége ezt a „láncot” igen összekuszálja, és láncszemeit napról napra deformálja.

A mai vezetők koruknál fogva még csak konjunktúrát értek meg, hiszen a második világháborútól a 70-es évek közepéig, világ gazdasági méretekben, az extenzív fejlődés dominált. Ez a mennyiségi fejlődés jellemezte a magyar ipar egészét a legutóbbi évekig. Így azután a mai dekonjunktúra, azaz az intenzív fejlődés kényszere „járatlan útra” kényszeríti a vezetőket. Minden eddigi ismeretet és fogalmat át kell értékelnünk. Az eddig bevált eszközök helyett újakat kell keresnünk és alkalmaznunk. Kutatjuk a dekonjunktúrában való „fennmaradás” vagy sikeres fejlődés titkát.

A tőkésországokban még a konjunktúra idején is gyilkos verseny folyt a jobb piacokért, a nagyobb piaci szegmensek megszerzéséért. Ezért vezetési célkitűzéseik és sikereik megismerése révén a dekonjunktúrában a szocialista vállalatok vezetése számára is hasznosítható tapasztalatokhoz juthatunk. Ezeket keresve találtam meg egy nemzetközi szinten sikeres vállalatok tulajdonságait kutató tanulmány² megállapítását. Eszerint az e csoportba tartozó vállalatok minden szempontból igen különbözőek, de egyben megegyeznek, éspedig abban, hogy „a vevők és a piac felvetette kérdéseket fölényes biztonsággal oldják meg. Ez a fölényes 'jótékonyság' mind a vevőnek, mind a termelőnek hasznára válik.”

Amennyiben ezt elfogadjuk, és arra gondolunk, hogy nemcsak a termelőnek, de a vevőknek is gazdaságilag nehezebb körülmények között kell élniük, mint eddig, akkor kézenfekvő, hogy a piac most felvetett kérdése a tágan értelmezett minőség

* A III. Országos minőségügyi konferencián 1982. december 3-án elhangzott előadás. A szerző a BUDAFLAX Lenfónó és Szövőipari Vállalat vezérigazgatója és a Magyar Kereskedelmi Kamara elnöke.

¹ Lenin Művei 27. köt. 267. old.

² Korszerű Vezetés, XIV. évf. 10. sz. 39. old. Csak belső használatra! (Management Heute)

fogalmába foglalható össze. A vevő, a piac csak a számára szükségeset vagy a legszükségesebbet veszi, és megnézi, hogy mire adja ki a pénzét. A dekonjunktúrában, amikor a termelői kínálat jóval meghaladja a keresletet, a vevő válogathat. Csak a számára legmegfelelőbbet fogja megvenni. Ez a „legmegfelelőbb” pedig a „minőség”, amelynek biztosításában látom a vezetés mai fő feladatát, azt a bizonyos „láncszemet”.

Az eddig elmondottak után fölösleges annak bizonyítása, hogy a *vezetés és a minőség* mint a jelen és a közeljövő piaci igénye között szoros kapcsolatnak kell lennie. Ehhez hozzátéve a szocialista vezetésről szóló számos meghatározás egyikét,³ miszerint az egy „olyan offenzív alkotó tevékenység, melynek a vezetők a hordozói”, és „ők jelentik a szervezetben a hajtóerőt, minden szervezeti történés motorját”, egyértelművé válik a *minőség mint cél és a vezetés mint eszköz kapcsolata, összefüggése*. A minőségjavítást célzó tételes vezetői feladat meghatározására nincs mód, de talán szükség sem. Ehelyett viszont a minőség fogalmának, mérési, értékelési módjának, célszerű megvalósításának helyzetét és problémáit szemléltetném az ipar szintjén, hogy az intenzív fejlődési szakaszban kialakult fogalmaink e témakörben való áttértékléséhez hozzájáruljak.

Az általános megfogalmazás szerint a minőség a termék felhasználásra alkalmas kivitelét jelenti.⁴ Hagyományos módon a különböző felhasználók valós igényeit az ágazati *szabványok*, műszaki irányelvek, minőségi osztályozások és egyéb minőségi előírások *műszaki követelményeivel helyettesítve*, a minőségi hibák mérhetők, és a belőlük keletkezett gazdasági károk számszerűsíthetők. Így kezeli ezt ma a Központi Statisztikai Hivatal is. Ennek 1968 és 1980 közötti időszakra vonatkozó megállapításából⁵ és az Iparstatisztikai évkönyvekből megtudhatjuk, hogy az ilyen módon mért, *minőség okozta veszteségek nagysága* átlagosan évi 2 milliárd, 1980-ban 2,6 milliárd Ft volt. Ennek 92-94%-a az iparvállalatokat terhelte, nettó árbevételük 0,2%-ának, illetve a vállalati eredmény 4,5%-ának mértékéig.

Az abszolút szám nagy. Súlyosbító körülmény, hogy a vizsgált 13-15 évben nem is mérséklődött. Enyhítő körülménynek látszik viszont, hogy az 1980-as évi 2 milliárd Ft-ból mintegy 1,9 milliárd leminősítésből és árendedményből származott. Ezzel a gyártó ugyan megkapta „büntetését”, de azok a fogyasztók, felhasználók, akiknek nem „szabványos” az igényük, ugyanezzel még jól is jártak. Így ez népgazdasági szinten nem ítéltető abszolút veszteségnek, csupán az a 700 millió Ft, ami egyéb veszteségként a vállalatok termelési értékét, nyereségét és így adóalapját is csökkentette.

A *relatív, százalékos értékek* nagysága miatt az ipari vezetőknek sokáig nem kellett szégyenkezniük. Kéznél volt a kis részarányra a magyarázat: „ahol forgácsolnak, ott forgács is hullik.” Ezenkívül a szakirodalom szerint a minőséget a beszerzett anyag és félkész termék, a kooperációk minősége, az adott termelőberendezések, a dolgozók szakképzettsége *külső adottságként* befolyásolják, és csak a gyártástechnológia milyensége, a közbenső és végső ellenőrzés, a technológiai fegyelem és a dolgozók érdekelt-

³ Sritesky, M.: A szocialista vezetés elmélete és gyakorlata. 1981, F. 3317.

⁴ Juran, J. M. - Gryna, F. M.: A minőség tervezése és elemzése. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1976.

⁵ Az ipari termékek termelésének, értékesítésének és külkereskedelmi forgalmának strukturális változásai a 70-es években. KSH, Budapest, 1982, 5. fejezet.

sége azok a minőségre ható tényezők, amelyekre egy vezetőnek elsődleges befolyása van. Ez sem kellett, hogy egyértelműen növelje az egyes iparvállalatok felelősségérzetét, hiszen a népgazdaság munkaerő- és gazdasági helyzete determinálta a külső okokat, de alapvetően befolyásolta a belső okokat is. Amíg egyes vállalati társadalmi szervek minden dolgozót – a fegyelmezettet és fegyelmeztentlent is – egyaránt védelmükbe vesznek a vezetőkkel szemben, és amíg a „békés megoldást” választják a differenciált érdekeltség helyett, addig a gazdasági vezetőknek bőven adódik magyarázat, indok a 0,2%-os vagy 4,5%-os értékre.

Az ipar átlagára vonatkozó értékek mögött *az ágazatok* – különböző feltételeik miatt – *igen nagy eltéréseket mutatnak*. A könnyű- és az építőanyag-iparban a termékeket minőségi osztályokba sorolják, a többiben nem. Ebből ered az a torzkép, miszerint az előbb említett 1980. évi 2,6 milliárd Ft szocialista iparban kimutatott minőségi hiányosság okozta veszteség 46%-a a könnyűiparban, 26%-a az építőanyag-iparban keletkezett, és a többi iparág összesen 700 Ft-tal szerepel a veszteséglistán. A szakágazatokon belül is aránytalanul nagy szóródást mutatnak ezek az értékek, a minőségi hiányosságot büntető különböző rendelkezések miatt. Például az állami könnyűipar kereken 18 millió Ft-os minőségi kötbéréből 53%-ot a cipőipar fizetett. Ezt a vevőreklamáció többi szakágazattól eltérő rendszere torzítja, amellet hogy ténylegesen is gyengébb a mérhető minőségi munkája, mint a többi szakágazaté. Ennek ellenpéldája a textilruházati ipar, amely az állami könnyűipar termelési értékének 17%-át állítja elő. Ugyanakkor a minőségi veszteség összegének mindössze 6-7%-át okozza, és ennek is 90%-át alapanyaghiba, azaz a textilipar teszi ki. Ezek a fogyasztási cikkek köréből kiragadott példák is mutatják, hogy a minőséghiányosság okozta – így számszerűsített – veszteségek bizonyos ipari termékcsoportok terén „szigorúan”, mások esetében pedig „elnézően”, azaz nem összevethetően jellemzik a „felhasználásra való alkalmasságot”.

Ez az *objektivitást nélkülözni kényszerülő mérési mód* nem is kényszerített az 50-es évek céljaihoz igazodó ténymegállapító meo-szervezetek korszerűsítésére, a gyártásközi ellenőrzés szervezésére és a szakirodalomban, a különböző hazai tanulmányokban már két évtizede ajánlott „minőségsszabályozás” széles körű megvalósítására. Amíg a hazai és az exportpiacok valóban, majd később az ártámogatás miatt csak látszólag, de készségesen felvették a magyar ipar termékeit, addig az ipar vezetőinek a műszakilag mért *minőség okozta veszteségek* olyan kis jelentőségűek voltak, amit *könnyűszerrel lehetett a mennyiségi túlteljesítéssel ellensúlyozni*. Számos vállalat és szakágazat dicsekedhetett a 70-es évek végéig 100%-os I. osztályú, reklamációmentes exporttal, szerezte meg a különböző hazai és külföldi kitüntetések. Csak a 70-es évek végén kezdett szórványos kellemetlenséget okozni a 15-100%-os többlet biztonsági tartalék, amelyet azért gyártottak a vállalatok, hogy ebből a tömegből biztosan ki tudjanak választani annyi I. osztályút, amivel az exportrendelés kielégíthető.

Ettől az időtől számíthatjuk a minőség fogalmának valós tartalmú megértését, amelyben az eddig taglalt minőségi hiányosságokból adódó kimutatott veszteségek többszöröse rejlik minden iparágban, vállalatnál. Ekkor vált világossá, hogy a termelés volumenénél, a kínálatnál kisebb piaci igény esetén a „felhasználásra való alkalmasság” *nem műszaki kategória*, hanem a termékek helytől és időtől, azaz a felhasználótól függő, *piaci, gazdasági, esztétikai, műszaki jellemzők közötti összhangját jellemző*

tulajdonsága. Ez általánosan igaz minden ipari termékre, köztük csupán a minőség összetevőinek súlyarányában van különbség. A minőségi hiányosság pedig elsősorban nem a műszaki jellemzők mérésekor, hanem a „felhasználókkal” való találkozáskor kerül megméréstésre. Ekkor azonban nem a költség alapú árból való engedménnyel, azzal a néhány %-kal „bünteti” a felhasználó a termelőt, hanem sokkal súlyosabbakkal.

A legsúlyosabb „leminősítés” abban jelentkezik, ha valamely termékünk nem találunk vevőt. Ez pedig a magyar ipari termékekkel, azok világpiaci méreteiben elenyésző volumene miatt – a különböző hátrányos piaci megkülönböztetésektől eltekintve – csak „minőségi” okokból fordulhat elő. Az ipar 1980-ban termelésének 5%-át exportálta, fele-fele arányban rubel és dollár viszonylatú piacokra. Ugyanakkor az ipar termékeinek 92,1%-a „változatlan” vagy hagyományos volt. Csupán 2,6% volt az üzemszerűen termeltekből újak minősülő, és ebből is csak 1,3% volt országosan új. Ilyen termékszerkezetet egy piacon sem minősítenek jónak, korszerűnek.

Igaz, hogy pl. a gépipar, amelynek termelésében 4,4% volt az új gyártmány, dollár viszonylatú exportjában 9,7%-ban új terméket értékesített.⁶ Azonban, ha azt a majdnem irreális feltételezést tesszük, hogy exportunkban megduplázzuk az új, korszerűsített és módosított termékek arányát, akkor is csak 15-16% volna az „időszerűsége” miatt jó minősítést elnyerő termékek aránya. Egyidejűleg viszont romlana a belföldi piaci kínálat igénykielégítő ereje. Mindezen megfontolásokból azt a súlyos megállapítást is megkockáztathatjuk, hogy *exportnövelésünk egyik gátja a sokáig nem helyesen értelmezett minőségből fakad még ma is.*

E néhány éve felismert tény ellenére mi akadályozza az ipari vezetőket a termék-szerkezet minőségjavításában? Elsősorban a gyártmányfejlesztők szellemi elszigeteltsége. Ennek elsőleges okát eddig idegennyelvűtudásuk hiányában és a piac megismerését lehetővé tevő utazási lehetőségek szűkességében láttuk. Ma további fenyegető veszélyként jelentkezik a rosszul értelmezett devizatakarékosság miatt a külföldi folyóiratok, szakirodalom hozzáférhetőségének megnehezítése. E három korlátozó körülmény elég ahhoz, hogy fejlesztési tevékenységünk lassú és provinciális maradjon. Sokat segítene ezen, ha a vállalatok deviza-árbevételük vagy ebben realizált nyereségük töredékét devizában legjobb belátásuk szerint, szabadon ilyen szellemi fejlesztési célokra fordíthatnák. Hogy ez többszörösen megtérülő „minőségfejlesztő” szellemi beruházás lenne, azt az a tény is bizonyítja, hogy megfelelő anyagi-szellemi körülmények között számtalan külföldre szakadt hazánkfiát ért el már korszakalkotó fejlesztést, találmányt és még Nobel-díjat is.

Van a piaci termékminősítésnek az értékesítési lehetőség megszűnésénél enyhébb formája is. Ez a „leosztályozás” a termékeinkért az exportpiacokon elérhető árban mutatkozik. Ismét leszámítva a diszkriminációkat, a magyar ipar termékeinek túlnyomó többsége olyan áron talál vevőre, amely az illető ország által importált azonos cikkek átlagáránál alacsonyabb. Ez pedig a „leminősítés” biztos jele. (Máskor is, de nálunk nagyobb az arány.) A kérdés csupán az, hogy mit milyen minőségi hiányossága miatt „büntetnek” alacsonyabb árral. Az egyes ágazatok, szakágazatok termékeire

⁶ Az ipari termékek termelésének, értékesítésének és külkereskedelmi forgalmának strukturális változásai. 4. fejezet.

jellemző minőségi hiányosságok részletezése helyett összességük néhány alapvető okáról célszerű szólni.

Az első talán a már említett *termékszerkezetünk*ből fakad. Exportunk 85%-a az ipari termékekkel szemben legigényesebb földrészre, Európába irányul. Ezt a tényt összevetve a vállalatok önbevallására épített termékbesorolással, az árban mutatkozó leminősítés jelentős hányada érthetővé válik. A gép-, a könnyű- és a vegyipar termékeinek 34-38%-át becsülte versenyképesnek; a többi szükségszerűen alacsonyabb áron adható csak el.

Van azonban emellett két, jelentőségében legalább ilyen súlyú, az előbbi objektív minőségi jellemzőhöz képest *szubjektív árcsökkentő ok* is. Az egyik a „megbízhatóság”, a másik a termékeinkhez csatolt „szellemi szolgáltatás” milyensége. A megbízhatóságon minden szerződésbe foglalt feltétel teljesítése értendő. Ide tartozik a termékjellemzőkön belül a határidők, a termékösszetétel, a részszállítások azonossága, a csomagolás stb. Az ebben mutatkozó „lazaságunk” megszüntetése ma már az ipari vezetők elsőrendű gazdaságosságnövelő lehetősége, feladata. Sajnos ez operatív intézkedésekkel tartósan nem javítható, hiszen szűkös háttérparunk, nehézkes anyagbeszerzésünk és még sok más hátráltató tényező mellett a probléma messze túlnyúlik egy-egy vállalatvezető hatáskörén. Országos szemléletváltozásra, e téren a „királyság” visszaállítására van szükség, ha igaz, hogy a „pontosság a királyok udvariassága”.

Az eddiginél több politikai és gazdasági eszközt lenne célszerű országosan a pontos munkavégzés megszervezésére fordítani. Ez a hosszú időt igénylő szemléletváltozás csak még hosszabb idő után hozza meg a hírnevünk javulásával a termékeinkért kapható ár növekedését. Éppen ezért nem nagyon tűr halasztást ennek anyagi-erkölcsi értékrendünkben való előresorolása.

Termékeink anyagi minőségét nagymértékben képes növelni vagy csökkenteni a hozzá kötődő szellemi szolgáltatás milyensége. A szellemi szolgáltatások köre igen széles. Ide tartozik a reklám, a propaganda, a működési, használati leírások, áruismeretők, vevőszolgálat minden fajtája, a kereskedők szakmai-emberi felkészültsége, a vevővel kapcsolatba kerülő minden más magyar partner készsége, képessége. A fogalmat szélsőségesen bővítve a hazánkba látogató vevő minden rólunk nyert benyomása is. Ismerünk olyan nyugati vevőt, aki nyíltan is közli, hogy annyira szereti fővárosunkat, hogy ezért sohasem hagyja ki a magyar ipart ajánlatgyűjtő körútjából, de olyat is, aki ugyanilyen szubjektív, de negatív benyomások miatt csak „végszükségben”, tehát számára jóval kedvezőbb, nekünk alacsonyabb árat jelentő üzlet esetén kereskedik velünk. Nem szorul bizonyításra, hogy az idegen nyelven is könnyen érthető gépkönyvvel ellátott berendezés esetleg nagyobb meghibásodása is gyorsabban javítható, mint a jó leírás nélküli gép legkisebb valós vagy vélt hibája. Ez utóbbi pedig olyan hírnévrontást okoz, melyért sok-sok, ki nem mutatható Ft-ról kell az árban lemondanunk.

Az eddig kiemelt minőségi hiányosságok árcsökkentő hatásúak voltak. Szólni kell azonban azokról a hibákról is, amelyek a legkedvezőbb ár elérése esetén is csökkentik a nyereséget. Elsősorban azokra a termék-előállításra felhasznált anyagokra, energiára, munkaigényességre, terméktulajdonságokra kell gondolnunk, amelyek a „felhasználásra való alkalmasság”, azaz a minőség szempontjából nem szükségesek, feleslegesek. Sokan részletesen szóltak már a magyar ipar „*túlsúlyosnak*” nevezett termékeiről.

Ma csak az iparilag fejlett és a szocialista országok egy-két jellemző adatát kiragadva szeretnék rámutatni arra az anyagfelhasználási többletre, amelynek költségét a vevő nem honorálja az árban. Például egy Diesel-mozdony 1 lóerős teljesítményéhez a korszerű konstrukcióban 9 kg, nálunk 16 kg anyag kerül beépítésre. Ugyanez a traktorok esetében 45 és 52 kg. Erre az anyagtöbbletre nincs a vevőnek szüksége, mert ő a teljesítményt vásárolja, sőt a súlytöbbletnek inkább csak hátrányait viseli. Így van ez számos más ipari termékünk esetében, szöveiteink, bútoraink, csomagolóanyagaink stb. terén is. Igaz, hogy ez nemcsak gyártmányfejlesztők, tervezők rovására írandó, hiszen Magyarország alapanyag-szegénysége miatt e tekintetben nagyon jelentős mértékben importra szorul. Azok az alapanyagok viszont, amelyek kis tömege is biztosítani képes a megkívánt fizikai jellemzőket, általában drágábbak. Így nem állítható, hogy a felhasznált anyag súlykülönbsége a költségmegtakarítással arányos, de hogy *van benne tartalék*, azt a néhány terméken végzett ún. értékelemzések eredményei bizonyítják. Az értékelemzés minél szélesebb körű alkalmazása az ipari vezetők egyik jövőbeni minőségjavító eszköze kell hogy legyen, hogy csak olyan tulajdonságokat és azoknak is csak olyan mértékét tegyék termékeikbe, amelyek annak funkciói ellátásához szükségesek, azaz a felhasználás megfelelőségét, a minőséget biztosítják.

Részletesen kellene még szólnom az anyag-, energiafelhasználásban rejlő, megfelelő termelékenységű munka, a jó hatásfokú irányítás szervezéssel feltárható tartalékokról is. Ezek is olyan „minőségjavítási lehetőségek”, amelyek egy adott piaci körülmény mellett elérhető ár nyereségtartalmát növelni képesek. Ezt azonban az ipar egészében, a minisztériumi követelménynek megfelelően, a nemzetközi összehasonlítás eszközeivel a vállalatok, intézmények még csak most elemzik, vizsgálják és az ebből levont tanulságok fogják kijelölni a vezetők e téren soron következő „megragadandó láncszemeit”.

Eddig az ipari termékek minőségének gazdaságosságot befolyásoló tényezőit vettem sorra, a kimutatott műszaki minőségi hiányosságok Ft értékétől kezdve a felhasználásra való alkalmasság szélesen értelmezett fogalmának értékesítést megghiúsító, ár- és nyereségbefolyásoló hatásáig. A megfelelő minőség, illetve annak hiánya, a *legsúlyosabb következményekkel* nem mint gazdasági, hanem *mint „politikai tényező” jár*. A kompetitív árrendszer miatt eddig elsősorban exportált termékeink minőségével foglalkoztam, amelyek a belföldi értékesítési árat és a nyereségszínvonalat, a vállalati eredményességet alapvetően befolyásolják. Az ezzel való törődés ma az ipari vezetők fő feladata. Félő azonban, hogy eközben háttérbe szorul az a tény, hogy ipari termelésünk 75%-a belföldön kerül értékesítésre. Ennek minősége a közvetlen fogyasztók és a továbbfeldolgozók körében egyaránt alapvető közérzetbefolyásoló hatása, és mint ilyen „politikai tényezővé” válik.

A *közvetlen fogyasztók közhangulatát* csak kis mértékben javítja a garanciális idő meghosszabbítása, a szervizszolgáltatás stb., mert a költséghátrányokat ugyan az ipar viseli, de a fogyasztót a saját idő-, energia- és bosszankodásráfordításai, minden minőségi hiba esetén, legalább annyira sújtják. Ez a vásárlói kedv csökkenésére vagy súlyos esetekben közhangulatot rontó nyílt panaszra vezet. Ezt az impulzust nem szabad ösztönzött exportorientáltságunk miatt második helyre szorítanunk.

A belföldi továbbfeldolgozásra kerülő termékek minősége legalább ennyire politikai tényező. A minőségi hiányosságokkal szállított termékek igényes továbbfeldolgo-

zása költséges, sőt gyakran céltalan, hiszen a végtermék minőségét mindig a „leggyengébb láncszem” szabja meg (egyenszilárdság). A továbbfeldolgozók körében a minőségi hiányosságú termékek demoralizálják a munkát és a munkahelyi légkört. Amennyiben viszont az ezekből készített végtermékek exportra kerülnek, úgy minőségi hibáikat könnyen politikai értékítéletté alakítja a vevő, a fogyasztó. Igaz ez a tőkés piacokon, ahol az ipari termékeink minősége alapján a szocializmus fejlődőképességére következtetnek, de igaz ez a KGST-n belül is, ahol az együttműködés kérdését befolyásolja.

Az anyagi javak, a beruházás, az anyagellátás, a bérfejllesztés, az adott technikai színvonal stb. jelentős minőségbefolyásoló tényezők, de e gazdaságilag kedvezőtlen időszakban nem ezek szükös voltának bővítésében, hanem – amint az eddigiekből remélem egyértelműen kitűnt – *szellemi eszközökben, szemléletváltozásban* kell keresni a *minőségjavítás lehetőségét*. Nem tértem ki a minőség és a vezetés kapcsolatának taglalásakor az iparvállalati vezetők fölötti vezetésre, jöllehet az ipari vezetőknek is volna e téren kérése az ipar és a népgazdaság felső vezetéséhez. Elsősorban a szükségszerű szigorító intézkedések, mint például az utóbbi idők importtakarékossága, demokratikusabb döntés-előkészítésen alapuló, bürokráciamentesebb végrehajtása. A Magyar Kereskedelmi Kamara 1983-tól döntés-előkészítő feladattal van e téren megbízva, de sajnos e tevékenységre nem mindig ad megfelelő időt a felső vezetés.

Az ipari vezetők hatás- és jogkörét meghaladó, túlnyomó többségében a világgpiaci és világpolitikai helyzetből fakadó kedvezőtlen körülmények felemlítése helyett a minőség és a vezetés kapcsolatának javítása terén – véleményem szerint – *ránk váró feladatok* összefoglalásával mégis véget kell vetnem e messze ki nem merített téma tárgyalásának. Szeretném hinni, hogy igazolni tudtam, hogy

- a termékek minőségéről korábban alkotott fogalmakat, annak mérési módját korszerűsíteni szükséges, és ezt a tudatformálást a termelővállalatok minden munkahelyére nekünk vezetőknek kell eljuttatnunk, hogy munkatársaink hagyományos minőségjavítási törekvéseivel mint „jó szándékokkal” ne a „pokolba vezető utat kövesszük”, továbbá, hogy

- a fejlesztés látványos anyagi eszközeit fel kell váltanunk a nem kevésbé hatékony, de sokkal több szakmai, emberi erőfeszítést igénylő szellemi eszközökre, hogy termékeink minősége a megtartani vagy megszerezni kívánt piac és vevő mai igényeit „fölényes biztonsággal oldja meg”, hogy termékszerkezetünk célszerűsödjön. Ennek eléréséhez viszont nekünk, iparvállalati vezetőknek olyan vezetési stílust, módszert, belső mechanizmust kell a vállalatnál kialakítani, amelyben a szellemi alkotó tevékenység az e célra biztosított eszközökkel és megbecsüléssel a dolgozók számára kívánatos lesz, annak megvalósítása egyéni érdeké is válik, hogy

- az egyre nehezebb anyag- és termelőeszköz-beszerezés, a mai munkamódszerek és ipari munkaerőkölcs ellenére az export- és belföldön értékesülő termékeinkben egyaránt növelendő „szellemi szolgáltatások” révén a „minőség”, a felhasználásra való alkalmasság tovább javuljon.

Ezek megvalósításával látom a minőség és a vezetés kapcsolatát és ipari termelőünk mai leggyengébb láncszemét erősen megragadhatónak.

CHERNENSZKY LÁSZLÓ

EXPORTGAZDASÁGOSSÁG ÉS -JÖVEDELMEZŐSÉG AZ IPARBAN 1980–81-BEN

Jelen tanulmány két nagyobb kérdéscsoporttal foglalkozik: 1. Milyen tartalmi és módszertani sajátosságok jellemzik a vizsgált a gazdaságirányítási szervek által rendszeresen gyűjtött exportgazdaságossági adatokat és mutatókat. (Ennek keretében annak megállapítására törekszem, hogy *a)* az alkalmazott számítások mire alkalmasak, *b)* a mutatók milyen pontossággal képesek tükrözni az ipar kivitelének hatékonyságát. 2. Az elemzett mutatók, összehasonlítva egymással, milyen képet adnak az ipari exportszerkezet gazdaságosságáról, és miként érzékelik annak változásait. (Szakágazati, illetve – korlátozottabb körben – vállalati mélységű mutatók értékeinek szám-szerű összefüggéseit vizsgálom korrelációs táblák segítségével. A táblák elemzésével megpróbálom azt is körvonala-zni, hogy a magyar ipari kivitel szerkezetében, gazdaságosságában, jövedelmezőségében a két év alatt végbement változások, a különböző mutatók összefüggései alapján, vélhetően milyen tényezőkre vezethetők vissza, és végső soron milyen kapcsolat feltételezhető a vizsgált változások, valamint az 1980–81-ben bevezetett szabályozómódosítások között. Ez utóbbi kérdés úgy is megfogalmazható: a mutatók szerint tapasztalható-e kedvező irányú elmozdulás például a hatékonyság és a jövedelmezőség összhangjának kialakulása felé vagy az export szerkezetében stb.)

1. Az adatforrások és a felhasznált mutatók jellemzése

Módszertani megjegyzések

1.1. Adatforrások

Az ipari export gazdaságosságáról, jövedelmezőségéről képet adó adatforrások közül kettőt használtam fel elemzéseim során:

– A Pénzügyminisztériumnak a vállalati exportgazdaságossági mutatókról évente készülő feldolgozását, amely az év végi mérlegek alapján közli a vállalatok, a szakágazatok, ágazatok rubel, illetve dollár viszonylatú kivitelének *a)* önköltségszintű és *b)* árszintű devizakitermelési mutatóit, valamint *c)* az ún. forintkibocsátási mutatóját és *d)* a két fő exportrelációban elért jövedelmezőség mértékét.

– A Külkereskedelmi Minisztérium Közgazdasági Főosztályának – a külkereskedelmi és a külkereskedelmi jogú vállalatok adatszolgáltatásán alapuló – összeállítását, amely *e)* az ún. belföldi értékes mutatókat és *f)* az ún. forintkibocsátási mutatókat tartalmazza.

A két adatforrás között nem csupán a kiszámított mutatók felépítésében, a felhasznált alapadatokban van eltérés. Legalább ennyire lényeges különbség az, hogy a mérlegbeszámoló az egyes *vállalatok gazdasági tevékenységének* egészéről és ezen belül külgazdasági tevékenységük gazdaságosságáról ad *utólagosan* képet, míg a külkereskedelmi adatszolgáltatás elsődleges egysége a *kiszállított termék* (egy adott vállalat, szakágazat megfelelő mutatóját aggregálással lehet előállítani), másrészt az adott információk számos vonatkozásban előzetes értékelésen, tapasztalati becsléseken alapulnak. A külkereskedelmi statisztika megfigyelési köréből következik, hogy számos, a vállalati mérlegben megjelenő, de nem saját áru értékesítéséből származó bevételt nem regisztrál (például bér munka, kooperáció, szolgáltatások).

Más jellegű fontos különbségek is adódnak a két adatforrás között a mérlegből kiszámítható mutatók által *tükrözött* folyamatok és a *tényleges* gazdálkodási folyamatok sajátos összefüggése miatt. Így például a vállalati eredményre elsősorban ugyan a tényleges bevétel- és ráfordításváltozások hatnak, de igen lényeges befolyásuk van a nyereségre az árképzési szabályoknak, az árrendszerbeli megkötöttségeknek, az előző évi ártartalékoknak, a következő évre „eltett” nyereségtartalékoknak, az „elvárt” magatartási szabályoknak stb. Tehát az utólagos jellegük miatt általában megbízhatóbbnak tekintett mérlegadatok is némileg torzítva tükrözik a tényleges vállalati hatékonyság alakulását.

Végül még egy módszertani megjegyzés. Bármilyen *nem homogén aggregátum* működésére, magatartására, reakcióira stb. vonatkozó információk, mérési eredmények igen érzékenyen változnak az aggregációs szint módosításával. Vizsgálatom során az ipar exportjának relációs jövedelmezőségét, gazdaságosságát elemeztem 65 szakágazatos bontásban. A szakágazati szint alkalmazása megfelelő bizonyos strukturális, pénzügyi folyamatok felőli tájékozódásra (előnye az is, hogy nagyobb aggregációban általában kisebbek a tévedési lehetőségek). Viszont a pénzügyi szabályozók elsősorban a vállalatok magatartását befolyásolják azok érdekeltségi alapjain keresztül, ezért ezek a hatásmechanizmusok csak a vállalatok szintjén vizsgálhatók adekvát módon. Vagyis 1. a szabályozókra sajátosságaiknak megfelelően az egyes vállalatok reagálnak, mégpedig úgy, hogy a vállalati szintű hozamok és ráfordítások különbsége kielégítő módon alakuljon; az egyes relációkban elért eredményesség valószínűleg alárendelt jelentőségű ebből a szempontból: 2. a szakágazati szintű adatokban valószínűleg erősen összesomosódnak a különböző típusú relációs törekvéseket képviselő vállalatok eredményei.

Az ipari export gazdaságosságának és jövedelmezőségének vizsgálatakor tehát nyilvánvalóan fontosak a vállalati szintű összefüggések is. Ezért a két adatforrás mutatóit egyrészt 65 ipari szakágazatra vonatkozóan dolgoztam fel, másrészt – az elvégezhető számítások korlátozottsága miatt – egyetlen szakágazat (a műszeripar) vállalatainak és szövetkezeteinek mutatóit vizsgáltam meg.¹ A vállalati szintű folyamatok egyetlen szakágazatra korlátozott részletesebb elemzésének az a hátránya, hogy a levonható következtetések érvényességi köre eleve szűkebb, előnye viszont néhány sajátos összefüggés esettanulmányyszerű megvizsgálhatósága. A mintául választott szakágazat vállalatai ugyanis a magyar iparvállalatoknak az átlagosnál exportorientáltabb, a

¹ A mindkét évben megvizsgált 29 műszeripari vállalat és szövetkezet a szakágazati exportnak több mint 99,5%-át képviselte mindkét relációban.

külpiacokon sikeresebb körét képviselik, és ezt a körülményt a következtetések levonásánál nem szabad szem elől téveszteni.

1.2. Mutatók

Az alábbiakban röviden vázolom az egyes mutatók közgazdasági tartalmát, problémáit, továbbá azokat az összefüggéseket, amelyek a mutatók egybevetésével elemezhetők. Mivel az összes elemzett mutató alapvetően vállalati szemléletű,² vagyis a hozamok és a ráfordítások számbavétele a vállalati gazdálkodás szempontjait tükrözi, ezért valamennyi mutató értékét esetenként a vállalati sajátosságok, érdekek is befolyásolhatják. Annál is inkább így van ez, mivel a mutatók elsősorban a gazdaságirányító szervek tájékozódását szolgálják. (Tendenciózus torzítást kiváltó tényezők lehetnek: a kompetitív árképzés rendszere, a támogatás megszerzésére való törekvés, kedvező felső szintű megítélés elérése stb.)

Az árszintű devizakitermelési mutató számlálóját a 100/belföldi értékesítés költség-szintje szorzótényező különbözteti csak meg az önköltség-szintű devizakitermelési mutatótól. A mutatóban az a követelmény fejeződik ki, hogy a külföldi és a hazai értékesítés jövedelmezőségének legalább azonosnak vagy a külföldi értékesítés jövedelmezőségének kedvezőbbnek kell lennie. Azonban, mivel vállalatonként igen eltérő a különböző viszonylatú értékesítési volumenek és költségszintek aránya, ennek megfelelően vállalatonként eltérő az is, melyiket érdemes normaként kiemelni ebben a mutatóban. (Meg kell jegyezni, hogy ha a szorzótényező negatív értéket venne fel, akkor az előírások szerint az árszintű devizakitermelést az önköltség szintű mutató értékével kell azonosnak venni.)

Az önköltség szintű és az árszintű devizakitermelési mutatók egyaránt a nettó devizahozamhoz viszonyítják a hazai ráfordításokat. Az ún. belföldi értékes mutató a külpiacra és a belföldön elérhető árakat állítja egymással szembe, tehát ár/ár jellegű bruttó mutató (az import értékét is tartalmazó bruttó devizabevételhez viszonyítja az importot is magában foglaló összes ráfordítást). Ha eltekintünk a belföldi érték meghatározásának esetenként felmerülő nehézségeitől, az exportot terhelő költségek elkülönítésének, ex ante megismerhetőségének problémáitól stb., akkor a belföldi értékes (bruttó) mutató és az árszintű devizakitermelési (nettó) mutató közötti eltérések első helyen az adott vállalatnál fölmerülő közvetlen import értékelésének problémáival függnek össze. Ha a tényleges importárfolyam alacsonyabb a tényleges exportárfolyamnál, akkor a vállalat nettó devizakitermelési mutatója kedvezőbb lesz a bruttó devizakitermelési mutatónál és fordítva, ha az import értékelése az exporténál magasabb árfolyamszinten történik, akkor a bruttó devizakitermelési mutató a kedvezőbb. (A fenti három mutatóra a hivatkozások egyszerűsítése érdekében a továbbiakban gazdaságossági mutatóként utalok.) A felhasznált mutatók felépítését, jelentését összefoglalóan az 1. táblázat mutatja be.

A vállalati szintű exportjövedelmezőség mutatója az adott relációban elért vállalati nyereséget viszonyítja a vállalati nettó devizahozamhoz. Gyökeresen különbözik az



²A forintkibocsátási mutató – mint látni fogjuk – bizonyos mértékig „öszvér”-mutató, mivel a számláló a népgazdasági ráfordításokat próbálja átfogni.

A felhasznált mutatók felépítése, jelentése

Mutató	Felépítés	Jelentés
a) Önköltség szintű devizakitermelési mutató	$\frac{\text{export összes devizában} - \text{fiz. ktg}}{\text{export összes devizában} - \text{fiz. ktg}} \begin{matrix} (\text{Ft}) \\ (\text{dev.}) \end{matrix}$	a vállalati összes ráfordítás figyelembevételével mennyibe kerül az egységnyi devizabevétel megszerzése
b) Árszintű devizakitermelési mutató	$\frac{\text{önköltség szintű devizakitermelési mutató}}{\text{belf. ért. ktg szintje (dev.)}} \cdot 1 \quad (\text{Ft})$	a külföldi és a hazai értékesítés jövedelmezőségét veti össze
c) Forintkibocsátási mutató	$\frac{\text{árfo-lyam} \cdot \text{export-árbevétel} \pm \text{pénzügyi hidak}}{\text{exportárbevétel}} \begin{matrix} (\text{Ft}) \\ (\text{dev.}) \end{matrix}$	a támogatások és elvonások egyenlegének az egységnyi devizabevételhez szükséges Ft-ráfordítást módosító hatása
e) Ün. „belföldi értékes” mutató	$\frac{\text{belföldi eladási ár} + \text{exporttal kapcsolatos költségek}}{\text{határparitásos devizaár}} \begin{matrix} (\text{Ft}) \\ (\text{Ft}) \end{matrix}$	a belföldön elérhető árat, az exportköltségeket és devizaárfolyamokat figyelembe véve belföldön vagy a vizsgált relációban érdemes-e inkább értékesíteni a szóban forgó terméket
f) Forintkibocsátási mutató (külkereskedelmi)	mint c/	l. c/; a két mutató közötti különbségtevést csak az eltérő adatbázis indokolja, ez magyarázza a mutatók értékében tapasztalható különbségeket

előbbi mutatóktól abban, hogy a számláló a bruttó nyereséget tartalmazza, a nevező pedig a külföldi értékesítésnek a különféle pénzügyi hidakkal módosított és a devizában fizetett költségekkel kisebbített összegét tartalmazza. Közbevetőleg érdemes megjegyezni: amíg feltételezhető, hogy a vállalati szintű gazdaságossági és jövedelmezőségi mutatók valamely vagy mindkét relációban negatívan korrelálnak, nem felesleges e kapcsolat vizsgálata, időbeli alakulásának elemzése. Az ilyenfajta vizsgá-

lódások eredményeként viszonylag pontosan meghatározható a pénzügyi szabályozás szerepe a vállalati külpiaci magatartás befolyásolásában.

A forintkibocsátási mutató azt jelzi, hogy a pénzügyi hidak figyelembevételével a *költségvetés szempontjából közvetlenül* mennyibe kerül egy adott vállalat export-devizaárbevétele.

A hat mutató közös jellemzője, hogy egyikük sem fejezi ki – illetve csak annyira, amennyire az 1980–81-ben érvényes ár- és jövedelemszabályozási rendszer lehetővé tette – a népgazdaság valódi (halmozott) ráfordításait, bevételeit. Ugyanis a jelen tanulmányban feldolgozott adatok segítségével nem követhető, hogy az egyes vállalatok, szakágazatok stb. más vállalatoktól, szakágazatoktól átvett inputjaiban milyen mértékben halmozódnak a tiszta jövedelmek. Ennek következtében a mutatókból önmagukban nem derül ki, hogy ez az adott vállalatnak nyújtott támogatás csupán a korábbi fázisok tisztajövedelem-eltérítéseinek kompenzálására szolgál, vagy a vállalat, szakágazat helyzetének ipar- és kereskedelempolitikai szempontú mérlegelését tükrözi.

A két adatforrás – mivel nem teljesen azonos az általuk megfigyelt külgazdasági tevékenységi kör – elsősorban az *árbevételi adatokban* tér el egymástól, így az azonos felépítésű mutatók (forintkibocsátási mutató) értékében tapasztalható különbségek egy része is valószínűleg erre vezethető vissza. Az ipari export egészét tekintve a vállalati mérlegfeldolgozás szerinti árbevétel mindkét relációban magasabb, mint a KKM-adatfeldolgozás szerint. 1980-ban rubel viszonylatban az eltérés 2%-os, dollár viszonylatban 9%-os, 1981-ben közel 10, illetve 9%-os. (A 65 szakágazatra bontott ipar PM és KKM árbevételi adatainak eltéréseire vonatkozóan lásd a 2. táblázatot. Meg kell jegyezni, hogy a két forrás árbevételi adatai az elég jelentős abszolút és relatív eltérések ellenére igen szoros pozitív korrelációt mutatnak, vagyis a két adatközlésnél nagyjából azonos a szakágazatok árbevételének megoszlása.)

2. táblázat

A PM és a KKM árbevételi adatok eltérése (65 szakágazatra)

A PM szerinti árbevételhez viszonyított relatív eltérés nagysága, ± %	1980		1981	
	rubel	nem rubel	rubel	nem rubel
	viszonylat		viszonylat	
	szakágazatok száma			
— 5	23	25	25	30
6— 10	7	11	4	9
11— 20	5	9	7	8
21— 50	10	7	8	5
51—100	2	1	4	1
101—	8	6	7	6
PM- vagy KKM-adat hiányzik	7	6	7	4
Nincs adat	3	—	3	2
Összesen	65	65	65	65

Az adatok és a mutatók jellemzőinek, összefüggéseinek, problémáinak áttekintéséből, úgy gondolom, nem helyes azt a következtetést levonni, hogy nincs értelme az elvégezni kívánt méréseknek. Az ilyen típusú méréseket az eredmények minden torzítása ellenére sem nélkülözheti a gazdaságirányítás. Mivel tehát az adatok elemzése aligha kerülhető meg, ezért a következtetések levonásánál, az eredmények értelmezésénél tanácsos óvatosan eljárni. Mindezek a nehézségek újra felhívják a figyelmet a mérés közgazdasági feltételeinek (tágabban: a gazdasági mechanizmusnak) a megoldatlan problémáira is.

2. Az export volumenének, gazdaságosságának és jövedelmezőségének kapcsolata

A továbbiakban az export gazdaságossági szerkezetének elemzésekor azt vizsgálom, hogy az ismertett mutatók alapján milyen megállapítások tehetők a következő kérdésekkel kapcsolatban:

- Az egyes kiviteli relációkban milyen a *gazdaságossági és az egyéb mutatók* szakágazati, illetve a kiválasztott szakágazaton belüli vállalati rangsorának *összhangja*?
- A *két fő értékesítési relációba* irányuló export szakágazati, vállalati szintű gazdaságossági mutatóinak értékei milyen összefüggésben vannak egymással?
- Az értékelési differenciákat miként érinti az *aggregáció szintjének* változása?
- A vizsgált *két év* adatait egymással összevetve milyen elmozdulások figyelhetők meg az export szerkezetében, a mutatók szerinti gazdaságosságában és jövedelmezőségében?

(Mivel a megállapítások nagy része ipari szakágazatok és a műszeripari vállalatok szintjén egyaránt érvényes, és az elemzést először a szakágazatok szintjén végzem el, ezért a felesleges ismétlések elkerülése érdekében a műszeripari vállalatokkal kapcsolatban csak az ipar egészétől eltérő tendenciák jelzésére szorítkozom.)

2.1. Rubel viszonylatú export

A rubel viszonylatú ipari export szerkezetének elemzésénél figyelembe kell venni egy sor – a KGST-kereskedelmi kapcsolatok erősen bilaterális és gyakran természetes jellegéből következő – körülményt, amelyek miatt az árak, a gazdaságossági mutatók országok közötti kapcsolatszabályozó, információhordozó szerepe alig érvényesül, a vállalatok árjelzésekre való reagálási lehetősége nagyon korlátozott, a gazdaságosság népgazdasági és vállalati szintű megítélése nemritkán gyökeresen különbözik. Mindezek következtében rubel viszonylatban gyakori a világpiaci tendenciáktól nagymértékben különböző ár- és a hatékonyság alakulás.

A szakágazati adatokból számolt korrelációs együtthatók (3–4. táblázat) elemzése alapján a következő megállapításokat tehetjük az ipar rubel viszonylatú exportjával kapcsolatban:

1. A KKM-adatközlés és a mérlegfeldolgozás egybevágó információi szerint a rubel viszonylatú kivitelből származó *árbevétel szakágazati megoszlása* a két évben szinte azonos.

3. táblázat

**Az 1980. és 1981. évi rubel viszonylatú export szakágazati szintű árbevételi adatainak, gazdaságossági és forintkibocsátási mutatóinak korrelációs mátrixa
KKM-adatfeldolgozás alapján**

	AKRO	AKR1	BRO	BR1	FRO	FR1
AKRO	1	0,998	-0,021	-0,040	-0,013	0,002
AKR1		1	-0,013	-0,032	-0,011	0,010
BRO			1	0,866	0,568	
BR1				1		0,638
					1	0,812
						1

Magyarázat: AKRO, AKR1 = rubel elszámolású árbevétel 1980, illetve 1981; BRO, BR1 = belföldi értékes mutató, 1980, illetve 1981; FRO, FR1 = forintkibocsátási mutató, 1980, illetve 1981.

4. táblázat

**Az 1980. és 1981. évi rubel viszonylatú export szakágazati szintű árbevételi adatainak gazdaságossági és egyéb mutatóinak korrelációs mátrixa
PM-mérlegfeldolgozás alapján**

	APRO	APR1	ORO	OR1	ARO	AR1	JRO	JR1	RRO	RR1
APRO	1	0,997	-0,021	0,052	-0,029	0,056	0,058	0,030	0,031	0,063
APR1		1	-0,017	0,061	-0,025	0,062	0,059	0,029	0,038	0,077
ORO			1	0,683	0,991		-0,746		0,638	
OR1				1		0,981		-0,347		0,933
ARO					1	0,615	-0,795		0,573	
AR1						1		-0,322		0,920
JRO							1	0,326	0,022	
JR1								1		0,007
RRO									1	0,870
RR1										1

Magyarázat: APRO, APR1 = rubel elszámolású árbevétel, 1980, illetve 1981; ORO, OR1 = önköltség szintű devizakitermelési mutató, 1980, illetve 1981; ARO, AR1 = árszintű devizakitermelési mutató, 1980, illetve 1981; JRO, JR1 = vállalati jövedelmezőség, 1980, illetve 1981; RRO, RR1 = forintkibocsátási mutató, 1980, illetve 1981.

Az árbevételek nagysága az ipar egészét tekintve egyik évben sem mutat semmiféle kapcsolatot a gazdaságossági, pénzügyi, illetve jövedelmezőségi mutatók egyikével sem. Továbbá, összevetve az 1981. évi árbevételi struktúrát az 1980. évi gazdaságossági, jövedelmezőségi struktúrával vagyis feltételezve, hogy a gazdaságossági mutatók esetleg a reálszféra egyes tényezőinek tartósabb módosulását is tükrözhetik, és ezekre

a vállalatok némi késedelemmel (itt: 2 év) reagálnak --, azt találjuk, hogy a kapcsolat hiánya figyelhető meg a tárgyévi árbevétel és az előző évi gazdaságosság között is.

2. A vizsgált években rubel viszonylatban a *gazdaságossági mutatók* közül az ún. belföldi értékes mutató (BR) közepesen erős pozitív korrelációs kapcsolatban van az önköltség szintű (OR) és az árszintű (AR) devizakitermelési mutatóval. Ezzel szemben a mérlegfeldolgozásból kiszámítható két gazdaságossági mutató (OR, AR) egymással szoros, szinte függvénytípusú pozitív kapcsolatban áll. Szembetűnően eltér tehát a két adatforrás mutatóinak értékelése a rubel relációjú export gazdaságosságával kapcsolatban. Mint láttuk, az árszintű devizakitermelési mutató (AR) és az ún. belföldi értékes mutató (BR) alapvető eltérése az import kezelésében van (az előbbi a nettó, az utóbbi a bruttó devizahozamot veszi figyelembe). Ha minden egyéb torzítási lehetőségtől (előzetes adatbecslések hibái, tudatos költségszabványmanipulálás stb.) elvonatkoztatunk, akkor az *import értékelésének differenciáltságával*, valamint a belföldi és a rubel viszonylatban elérhető árak eltéréseivel magyarázható a közepesen erős pozitív kapcsolat.

A szakágazati szintű gazdaságossági szerkezetnek a vizsgált időszakban bekövetkezett változásait is eltérően jelzik a mutatók: az ún. belföldi értékes mutató (BR) szerint a rubel viszonylatú ipari kivitel gazdaságossága nem módosult jelentős mértékben (0,866), a két devizakitermelési mutató (OR, AR) szerint a változás nagyobb (0,683, illetve 0,615). A gazdaságossági struktúra kimutatott változásának mértéke az egyes mutatók tartalmától függően több tényezőre visszavezethetően tér el (a KGST-értékesítés árának differenciált alakulása, a belföldi, potencális értékesítési árak arányainak változása, az import értékelése stb.). A részletesebb elemzést mellőzve is megállapítható, hogy a két adatforrás mutatóinak egyébként igen eltérő konkrét rangsorolása ellenére *a mutatók szerint a szakágazatok egymáshoz viszonyított gazdaságosságában tapasztalható különbségek továbbra is számottevőek*.

3. A vállalati mérlegekből kiszámítható szakágazati aggregálságú forintkibocsátási mutató (RR) és a gazdaságossági mutatók (OR, AR) kapcsolatát 1980-ban közepes erősségű pozitív korreláció jellemezte, 1981-ben a szinte egyenes arányosság volt jellemző. Ez feltehetően arra vezethető elsősorban vissza, hogy míg 1980-ban a pénzügyi hidak³ lehetővé tették a vállalatok jövedelmezőségének valamelyes differenciálódását, addig 1981-ben az elvonások és támogatások szerepe főleg az egységnyi export jövedelmezőségének kiegyenlítésére szorítkozott.

4. *Valamennyi gazdaságossági mutató mindkét évben többnyire fordítottan aránylott a vállalati jövedelmezőség mutatójához.* Összehasonlítva a két év összefüggéseit egymással: 1980-ban ez a negatív korreláció a közepesnél valamivel erősebb volt, míg 1981-ben a közepesnél némileg gyengébb, ami -- figyelembe véve az előző pontban leírtakat is -- arra enged következtetni, hogy javult a szakágazati aggregációban kifejezett exportstruktúra gazdaságossága. A két év rubel elszámolású exportjának szak-

³A külkereskedelem szabályozásában jelenleg használatos pénzügyi hidak a következők. Támogatások: termelőkorszerűsítési támogatás, állami visszatérítés, külföldi értékesítés miatti dotáció, kereskedelempolitikai támogatás, korrekció zárt konstrukció miatt. Elvonások: külföldi értékesítési adó.

gazdasági szintű jövedelmezőségi struktúrája alig-alig emlekeztet egymásra. A rangsor ugyan nem változott lényegesen, de az egyes szakágazatok közötti abszolút és relatív eltérések jelentősen módosultak.

Az ipar egészének rubel elszámolású exportjáról összefoglalóan megállapítható, hogy 1. a viszonylag jelentős volumennövekedés mellett a kivitel szakágazati szintű gazdaságossági szerkezetében jelentős, kedvezőnek tekinthető átrendeződés ment végbe az elemzett időszakban, és 2. lényegesen javult a kivitel jövedelmezősége is. Ezeket a változásokat feltehetően a pénzügyi hidak 1980-ban megfigyelhető, a normalizálás elemeit is felmutató alkalmazása is ösztönözte.

A *műszeripari vállalatok* rubel elszámolású exportjának jellemzőit és változásait röviden áttekintve (5. táblázat) és összehasonlítva az ipari export szakágazati szintű gazdaságossági, jövedelmezőségi struktúrájával, a következő megállapítások tehetők:

– Az exportárbevétel vállalatok közötti megoszlása a vizsgált két évben szinte azonos, annak ellenére, hogy a vállalatok kivitelének gazdaságossága és jövedelmezősége az ipari átlagnál lényegesen kedvezőbb, és a szakágazat exporttevékenységét évek óta kiugró dinamika jellemzi.

– A *gazdaságossági mutatók* (VOR, VAR) és az *exportárbevétel* között gyenge, közepes pozitív korreláció figyelhető meg, tehát egy olyan, nem különösebben erős tendencia tapasztalható, amely szerint lehetőleg a legkedvezőbb devizakitermelési szintet elérő vállalatok exportálnak ebben a relációban.

E kapcsolat gyengeségének egyik valószínű magyarázó tényezője az, hogy az *exportvolumen* (VAPR) és a *jövedelmezőség* (VJR) között – az ipar egészét jellemző semleges kapcsolattól eltérően – közepesen, gyengén negatív korreláció (vagyis fordított arányosság) tapasztalható. (A magyarázat természetesen mélyebb kutatásokat igényelne a KGST-árak jövedelemtartalmának és az elvonások és támogatások kapcsolataira, a keresleti és a kínálati rugalmasság viszonyára stb. vonatkozóan.)

5. táblázat

A műszeripari vállalatok 1980. és 1981. évi árbevételi adatainak, gazdaságossági és jövedelmezőségi mutatóinak korrelációs mátrixa

	VAPRO	VAPR1	VORO	VOR1	VARO	VAR1	VJRO	VJR1
VAPRO	1	0,987	0,412	0,365	0,280	0,276	-0,433	-0,475
VAPR1		1	0,377	0,294	0,264	0,267	-0,409	-0,408
VORO			1	0,665	0,915		-0,0434	
VOR1				1		0,637		-0,0841
VARO					1	0,545	0,398	
VAR1						1		-0,395
VJRO							1	0,677
VJR1								1

Magyarázat: VAPRO, VAPR1 = rubel elszámolású árbevétel, 1980, illetve 1981; VORO, VOR1 = önköltség szintű devizakitermelési mutató, 1980, illetve 1981; VARO, VAR1 = árszintű devizakitermelési mutató, 1980, illetve 1981; VJRO, VJR1 = vállalati jövedelmezőség, 1980, illetve 1981.

– *A vállalatok gazdaságossági mutatók (VOR, VAR) szerinti rangsora, a mutatók egymáshoz viszonyított arányai* – az ipar szakágazati szintű gazdaságossági struktúrájához hasonlóan – jelentős átrendeződésen mentek keresztül. Az árszintű (VAR) és az önköltség szintű (VOR) devizakitermelési mutató között 1980-ban igen erős pozitív kapcsolat (0,915) volt, míg 1981-ben e kapcsolat szorossága némileg lazult (0,637). Módosult tehát a belföldi értékesítés költség-szintje, ami mögött feltehetően a költség-struktúra nagyobb fokú átrendeződése áll. Az energiahordozók árának emelkedése, a szállítási tarifák, a munkaerő utáni járulékok, kamatok stb. növekedése nyilvánvalóan eltérően érintette az egyes vállalatokat. Ugyanígy hatással lehetett a két mutató arányára az árfolyamok módosítása, az induló belföldi árak korrekciója és – a vállalati jövedelmezőség egészére gyakorolt befolyásán keresztül – a dollár viszonylatú export-hoz kapcsolódó pénzügyi hidak alakulása is. Feltehetően elsősorban ezek a *vállalati gazdálkodás egészét érintő – részben jövedelemvonási célzatú – szabályozómódosítások, költségváltozások éreztették hatásukat ilyen differenciált módon a rubel relációjú műszeripari exportban*. A költségváltozásoknak az értékesítési árak váltakozásához képest domináns hatását egy másik megközelítésből alátámasztja az is, hogy míg az önköltség szintű devizakitermelési mutató (VOR) és a vállalati rubel relációs jövedelmezőség (VJR) kapcsolata 1980-ban közepesen negatív volt (–0,434), majd 1981-ben már erősen negatív (–0,841), addig az árszintű devizakitermelési mutató (VAR) és a jövedelmezőség (VJR) kapcsolatában maradt a közepesen erős negatív korreláció (–0,398, illetve –0,395). Mivel az ipar egészét tekintve éppen ellenkező irányú és végső soron kedvező mozgás volt tapasztalható, ezért az adott, rubel viszonylatban kiugró gazdaságosságú, szakágazatot érintő *elvonások erősödésére* is utalnak ezek a változások.

2.2 Nem rubel viszonylatú export

Elemzésünk szempontjából a dollár elszámolású kivitelnek a rubel viszonylatú export-hoz képest a legfontosabb megkülönböztető tulajdonsága, hogy *a)* hosszú ideje a dollár relációjú exportképesség a magyar gazdaság egyik szűk keresztmetszete, *b)* ebben a relációban az árak piacszabályozó szerepe lényegesen szabadabban érvényesülhet, és ezt a tendenciát erősítette a kompetitív árrendszer 1980. évi bevezetése is.

1. Az ipar dollár viszonylatú *árbevételének* szakágazati struktúrája tekintetében nincs jelentős eltérés a két év között. Az árbevétel, valamint a gazdaságossági, jövedelmezőségi és a forintkiadás mutatók közötti kapcsolatok *rendre pozitív irányban térnek el a nullától* (6–7. táblázat), és ez igen *határozott különbség a rubel elszámolású értékesítéshez képest*. Az árbevétel (AP\$) és a jövedelmezőség (J\$) között – a rubel relációhoz hasonlóan – nincs semmilyen kapcsolat, késleltetett sem. Természetesen az exportvolumen és a jövedelmezőség kapcsolatát számos, egymással ellentétes hatású körülmény alakítja. Ideális esetben az értékesítési volument kizárólag a nyereségtömeg maximalizálására irányuló törekvés határozza meg kínálati oldalról (és ez nem ütközik keresleti korlátba). Ekkor az árbevételi struktúra alakulásának függetlennek kell lennie a jövedelmezőség szintjétől és valószínűleg nagymértékben a gazdaságosságtól is. Ugyanis, az értékesítési volument addig lenne érdemes még az árak esetleges csökkenése vagy a költségek emelkedése árán is fokozni, amíg az egyáltalán valamelyes többletnyereséget eredményez. Viszont a valóságban *a)* az exportunk iránti kereslet

sokféle körülmény hatására nehezen bővül, *b)* a nem rubel viszonylatú kivitelünk kínálati rugalmatlansága is számottevő akadály az export növelése előtt, *c)* a vállalatokat az informális csatornákon keresztül számos olyan befolyás éri, amelyek a pénzügyi jelzésektől függetlenül az exportárbevétel bizonyos szintjének, dinamikájának tartására ösztönöznek.

2. A két adatforrásból származó *gazdaságossági mutatók* nagyon különböző képet adnak a szakágazatok között e tekintetben végbement változásokról: a szakágazatok belföldi értékes mutató (B\$) szerinti struktúrája lényegesen módosult (korrelációs együttható: 0,445), míg az önköltség szintű (O\$) és az árszintű devizakitermelési mutató (A\$) szerinti rangsor erősen hasonló a két évben. Még jelentősebb az eltérés a két adatforrás között a forintkibocsátási mutatók vonatkozásában: a KKM-statisztikák szerint a forintkibocsátási mutatók (F\$) tekintetében szinte nincs is kapcsolat a két év struktúrája között (0,096), míg a mérlegfeldolgozás szerint (R\$) teljes az egyezés (legalábbis arányok, rangsorok tekintetében).

6. táblázat

**Az 1980. és 1981. évi dollár viszonylatú export szakágazati szintű árbevételi adatainak, gazdaságossági és forintkibocsátási mutatóinak korrelációs mátrixa
KKM-adatfeldolgozás alapján**

	AK\$O	AK\$1	B\$O	B\$1	F\$O	F\$1
AK\$O	1	0,980	0,055	0,173	0,017	0,171
AK\$1		1	0,028	0,142	0,001	0,171
B\$O			1	0,445	0,633	
B\$1				1		0,837
F\$O					1	0,096
F\$1						1

Magyarázat: AK\$O, AK\$1 = dollár elszámolású árbevétel, 1980, illetve 1981; B\$O, B\$1 = belföldi értékes mutató, 1980, illetve 1981; F\$O, F\$1 = forintkibocsátási mutató, 1980, illetve 1981.

A két adatforrás szerinti eltérő értékelésnek valószínű és lehetséges magyarázatai a következők:

– A devizakitermelési mutatók meglepő stabilitásának feltehetően legfontosabb oka a kompetitív árképzés alapelemeiben, szabályaiban rejlik. A kompetitív árképzést alkalmazó vállalatoknak ugyanis elemi érdekük fűződik ahhoz, hogy *tőkés exportjuk gazdaságossága ne romoljon*, sőt a lehetőségek szerint javuljon, hiszen ennek függvényében alakíthatják belföldi áraikat.

– A KKM-adatfeldolgozást és a mérlegfeldolgozást megkülönbözteti az is, hogy az előbbiből kimaradnak olyan nagy volumenű tételek, mint például a *kooperáció, a bér munka, a szolgáltatások*, amelyek devizakitermelési szintje általában az átlagosnál kedvezőbb, és *fontos funkciója a vállalati, szakágazati devizabevétel mennyiségének és gazdaságosságának stabilizálása, javítása*.

**Az 1980. és 1981. évi dollár viszonylatú export szakágazati szintű árbevételi adatainak, gazdaságossági és egyéb mutatóinak korrelációs mátrixa
PM-mérlegfeldolgozás alapján**

	AP\$O	AP\$1	OSO	OS1	A\$O	A\$1	J\$O	J\$1	R\$O	R\$1
AP\$O	1	0,978	0,186	0,192	0,156	0,124	-0,005	0,009	0,189	0,194
AP\$1		1	0,183	0,175	0,151	0,106	0,018	0,046	0,195	0,192
OSO			1	0,914	0,990		-0,259		0,913	
OS1				1		0,982		-0,211		0,907
A\$O					1	0,904	-0,249		0,907	
A\$1						1		-0,218		0,885
J\$O							1	0,593	0,152	
J\$1								1		0,218
R\$O									1	0,988
R\$1										1

Magyarázat: AP\$O, AP\$1 = dollár elszámolású árbevétel, 1980, illetve 1981; OSO, OS1 = önköltség szintű devizakitermelési mutató, 1980, illetve 1981; A\$O, A\$1 = árszintű devizakitermelési mutató, 1980, illetve 1981; J\$O, J\$1 = vállalati jövedelmezőség, 1980, illetve 1981; R\$O, R\$1 = forintkibocsátási mutató.

- Az ún. belföldi értékes mutató (B\$) és a mérlegbeszámolókból kiszámítható gazdaságossági mutatók (OS, A\$) értékelésének eltérései mögött *valószínűleg* az áll, hogy *egyre erőteljesebb a központi beavatkozás a pénzügyi hidakon keresztül a vállalati szféra jövedelmezőségi viszonyaiba*, aminek következtében szakágazatonként jelentősen eltér egymástól a tényleges import- és exportárfolyam.

– Az eltérés egyik lehetséges tényezője a két adatforrás mutatóinak ex ante, illetve ex post jellege.

3. Két év alatt *jelentősen megváltoztak a szakágazatok közötti jövedelmezőségi arányok* – az említett fékező irányzatok ellenére is (0,593). Viszont a dollár viszonylatú árbevétel volumenének a hatékonysági megfontolásokkal szembeni kiemelt kezelésére utal az, hogy a jövedelmezőségi struktúra kisebb mértékben alakult át ebben a viszonylatban, mint a rubel elszámolású relációban.

A gazdaságossági mutatók és a jövedelmezőségi mutató szakágazati szinten határozott, bár gyenge negatív korrelációs kapcsolatban állnak, ami összhangban van az eddig leírtakkal, vagyis azzal, hogy a pénzügyi hidak – ha kisebb mértékben is, mint a rubel relációban, de – semlegesítik és bizonyos fokig megfordítják a gazdaságossági mutatókban tükröződő viszonyokat.

A műszeripar dollár elszámolású exportjának vonatkozásában a következőképpen jellemezhetők a vizsgált összefüggések (8. táblázat):

– Az *exportárbevétel* vállalatok közti megoszlása némileg nagyobb mértékben változott, mint az ipar egészének szintjén, szakágazati bontásban, de meg kell jegyezni, hogy ez az eltérés nem különösebben jelentős, ha figyelembe vesszük, hogy az ipari átlagot lényegesen meghaladó árbevételi dinamika mellett következett be.

**A műszeripari vállalatok 1980. és 1981. évi dollár relációjú árbevételi adatainak,
gazdaságossági és jövedelmezőségi mutatóinak korrelációs mátrixa**

	VAP\$O	VAP\$1	VO\$O	VO\$1	VAS\$O	VAS\$1	VJ\$O	VJ\$1
VAP\$O	1	0,951	0,039	0,223	0,016	0,121	0,048	-0,141
VAP\$1		1	0,092	0,177	0,063	0,147	0,003	-0,074
VO\$O			1	0,203	0,990		-0,783	
VO\$1				1		0,910		-0,726
VAS\$O					1	0,102	-0,777	
VAS\$1						1		-0,660
VJ\$O							1	0,072
VJ\$1								1

Magyarázat: VAP\$O, VAP\$1 = dollár elszámolású árbevétel 1980, illetve 1981; VO\$O, VO\$1 = önköltség szintű devizakitermelési mutató, 1980, illetve 1981; VAS\$O, VAS\$1 = árszintű devizakitermelési mutató, 1980, illetve 1981; VJ\$O, VJ\$1 = vállalati jövedelmezőség, 1980, illetve 1981.

– A két év önköltség szintű (VO\$) és az árszintű devizakitermelési mutató (VAS\$) szerinti vállalati sorrendjei, arányai alig emlékeztetnek egymásra. Ennek hátterében – legalábbis részben – feltételezhetően az 1980-ban bevezetett árrendszernek az a hatása áll, hogy a vállalati összjövedelmezőség emelése érdekében nagy jelentőségre tett szert a tőkés piaci ártaktika: egyes vállalatok (főleg a kisebbek) csökkentették a tőkés export volumenét az árak nyereségtartalmának növelése érdekében, mások (főleg a hosszabb távú üzletpolitikai célokat követő, illetve nem elhanyagolható irányító szervi nyomásnak kitett nagy exportőr vállalatok) viszont fokozták az exportot, még a vállalati árak nyereségtartalmának csökkentése árán is. Végző soron tehát a szakágazati szintű kivitel jelentősen megnőtt ugyan, viszont a hatékonysági arányok alaposan megváltoztak.

Mivel ebben az ágazatban az egyes vállalatok exportvolumene között az egy-két nagyságrendi különbség a jellemző, ezért a korrelációs együttható, természeténél fogva, nem tükrözi a kisebb vállalatok között az árbevételi volumenek arányaiban a nagymértékű csökkenés mellett végbement átrendeződési folyamatot, viszont a kis- és nagyvállalatok gazdaságossági mutatóinak ellentétes irányú, de alapvetően a kiegyenlítődés felé tendáló mozgása már olyan fokú volt, hogy ez megjelent a korrelációs együtthatóban is.

– A gazdaságossági mutatók (VO\$, VAS\$) és a jövedelmezőség (VJ\$) kapcsolata a közepesnél erősebben negatív mindkét évben. A vállalatok gazdaságossági mutatók szerinti sorrendjének jelentős átrendeződése tehát azért nem értékelhető egyértelműen pozitív folyamatként, mert a jövedelmezőségi mutatók hasonlóan erős rangsorváltása érintetlenül hagyta a kétféle mutató negatív összefüggését. Vagyis a gazdaságosság és a jövedelmezőség között szinte fordított arányosság érvényesül, tehát a gazdaságosabb vállalatok jövedelme különböző csatornákon keresztül valószínűleg elvonásra

kerül. Ezt lehetővé teszi az is, hogy a szakágazat egészének jövedelmezősége annak ellenére is jelentősen meghaladja az ipari átlagot, hogy 1981-re az 1980. évi szint 3/4-ére csökkent.

2.3. A rubel és a dollár elszámolású export gazdaságosságának, jövedelmezőségének kapcsolata

A két értékesítési relációba irányuló kivitel egymáshoz viszonyított gazdaságosságának vizsgálatát – a levonható következtetések nyilvánvalóan korlátozott érvénye ellenére – több körülmény is indokolja, amelyek közül itt csak egyet emelek ki. A két reláció gazdaságossági mutatóinak szakágazati, vállalati szintű együttes vizsgálata mellett szól (s egyben korlátait is jelzi) az, hogy a vállalat, jóllehet mindig termékekre vonatkozóan dönt, nyereségének egészét optimalizálja számára ésszerű mértékben és módon (általában nem törekszik a maximális teljesítményre!). Ennek következtében valószínű, hogy a vállalat hosszabb távon erőforrásainak hasonló hatékonyságú felhasználására törekszik értékesítési relációtól függetlenül. Továbbá, rövid távon is elkerülhetetlen, hogy az egyik értékesítési reláció gazdaságossága ne befolyásolja a másikat. Ugyanakkor az is nyilvánvaló, hogy az ilyen típusú elemzés szinte megengedhetetlenül sok fontos összefüggéstől kénytelen elvonatkoztatni (túlzott aggregáltság, üzemgazdasági és marketing összefüggések, értékesítési piacok jellemzői stb.). A 9. és a 10. táblázat azt mutatja be, hogyan korreláltak egymással a két fő kiviteli relációba irányuló ipari export szakágazati szintű exportgazdaságossági mutatóinak értékei, pénzügyi hidakkal módosított devizakitermelése, jövedelmezősége 1980-ban, illetve 1981-ben.

9. táblázat

Az 1980. évi rubel és dollár viszonylatú export gazdaságossági, forintkibocsátási és jövedelmezőségi mutatóinak korrelációs mátrixa

Rbl \ S	BSO	F SO	OSO	ASO	J SO
BRO	0,326				
FRO		0,433			
ORO			0,429		
ARO				0,389	
JRO					0,077

Magyarázat: BRO, BSO = belföldi értékes mutató; FRO, F SO = forintkibocsátási mutató (KKM); ORO, OSO = önköltség szintű devizakitermelési mutató; ARO, ASO = árszintű devizakitermelési mutató; JRO, JSO = vállalati jövedelmezőség.

Alapvetően kedvező jelenség, hogy az ipar egészét tekintve *közepes erősségű és egyre határozottabb tendencia mutatkozik a két reláció nettó jellegű gazdaságossági mutatóinak egyenes arányú összefüggésére*. Ezzel összhangban megfigyelhető, hogy jóllehet részarányuk egyre növekszik, mégis igen alacsony hányadot képviselnek az ipari exportban azok a szakágazatok, amelyek mindkét relációban az átlagnál kedvező

**Az 1981. évi rubel és dollár viszonylatú export gazdaságossági,
forintkibocsátási és jövedelmezőségi mutatóinak korrelációs mátrixa**

Rbl \ \$	B\$1	F\$1	O\$1	A\$1	J\$1
BR1	-0,075				
FR1		0,162			
OR1			0,491		
AR1				0,451	
JR1					0,265

Magyarázat: BR1, B\$1 = belföldi értékes mutató; FR1, F\$1 = forintkibocsátási mutató; OR1, O\$1 = önköltség szintű devizakitermelési mutató; AR1, A\$1 = árszintű devizakitermelési mutató; JR1, J\$1 = vállalati jövedelmezőség.

zőbb devizakitermelési szintet képesek elérni. Ezek a szakágazatok rubel viszonylatban jelentősen nagyobb arányt képviselnek (1980: 8,9%, 1981: 11,1%), mint a dollár elszámolású értékesítésben (1980: 5,8%, 1981: 8,0%), míg a mindkét relációban az átlagnál gyengébb ágazatok esetében az arányok viszonya fordított.

A vázolt tendenciával látszólag ellentétesen alakultak a két reláció ún. belföldi értékes mutatóinak (BR, B\$) szakágazati szintű értékei. Míg 1980-ban a mérlegbeszámolókból kiszámítható mutatókkal nagyjából összhangban változtak a belföldi értékes mutatók is, addig 1981-ben ez utóbbiak szerint megszűnt a két reláció gazdaságossága közötti kapcsolat. A korábban részletesen elemzett összefüggések amelletz szólnak, hogy ez az eltérés elsősorban a mutató tartalmából, valamint az adatszolgáltatás sok tekintetben ex ante jellegéből következett, és csak másodsorban a reálszféra jelenségeiből.

A vállalati relációs jövedelmezőségi mutatók (JR, J\$) 1980-ban egymástól függetlenül alakultak, 1981-ben elmozdult ez a kapcsolat a gyenge pozitív korreláció irányába. Ennek az oka feltehetően egyrészt a jövedelmezőségi szintek közelítésében, másrészt a kompetitív árképzés rendszerében és a rubel viszonylatú jövedelemszabályozás gyakorlatában együttesen keresendő. A két ok annyiban összefügg, hogy amíg a rubel viszonylatú exportnál reális az a veszély, hogy a kiugró jövedelmezőséget elviszi a termelési vagy importforgalmi adó, addig ezt a nyereséget érdemes „átmenteni” a nem rubel elszámolású exportjövedelmezőségbe, annál is inkább, mivel ennek alakulása befolyásolja a vállalat belföldi árainak szintjét, nyereségtartalmát és ezen keresztül a vállalat egészének jövedelmezőségét.

A műszeripart vizsgálva megállapítható, hogy

– a két reláció önköltség szintű devizakitermelési mutatói közötti kapcsolat 1980-ban elhanyagolható erősségű volt (0,044), és 1981-ben ért el az ipari szakágazatok szintjéhez hasonló értéket (ipar: 0,49, műszeripar: 0,395). Magyarázatként a vállalatok gazdaságossági mutatók szerinti sorrendjének a két relációban külön-külön már bemutatott jelentős mértékű módosulása szolgál. Az árszintű devizakitermelési mutatók között mindkét évben hiányzik a kapcsolat, ami 1981-ben arra vezethető vissza, hogy

a vizsgált vállalatok egy részének a belföldi értékesítési költség szintje a szabályozó-módosítások, az energiaár-emelkedések, az árfolyamváltozások stb. hatására megemelkedett, más részének sikerült a költség szintjét változatlanul tartania.

– Első látásra meglepő módon a *jövedelmezőségi mutatóknál* tapasztalható a két reláció között a legszorosabb kapcsolat (1980: 0,215 és 1981: 0,422). Ennek hátterében a mindkét relációban kiugró jövedelmezőség, valamint a két reláció jövedelmezősége közötti erőteljes kiegyenlítődés áll.

3. Összefoglalás, következtetések

Tanulmányomban az 1980–81. évi szakágazati szintű exportgazdaságossági, jövedelmezőségi és egyéb adatok, mutatók elemzése alapján megkíséreltem felvázolni, hogy

– milyen sajátosságok jellemzik a gazdaságirányítás által a népgazdaság egészéről rendszeresen összegyűjtött adatokat és kiszámított mutatókat;

– a mutatók tulajdonságainak, összefüggéseinek ismeretében milyen következtetések vonhatók le az ipar exportjának gazdaságosságát, a külkereskedelem pénzügyi szabályozását illetően.

Az adatokra és mutatókra vonatkozó legfontosabb megállapítások a következők voltak:

– az összes elemzett mutató alapvetően *vállalati szemléletű*, vagyis a hozamok és a ráfordítások számbavétele a vállalati gazdálkodás szempontjait tükrözi, ezért valamennyi mutatóra vonatkozóan elmondható, hogy értéküket esetenként a vállalati sajátosságok, érdekek (akaratlanul, áttételesen) is befolyásolhatják;

– a vizsgált mutatók vállalati szemléletéből adódnak olyan elemzési lehetőségek, mint a gazdaságossági és jövedelmezőségi mutatók kapcsolatának, e kapcsolat alakulásának vizsgálata, aminek eredményeként viszonylag pontosan meghatározható a *pénzügyi szabályozás szerepe* a vállalati külpiazi magatartás befolyásolásában;

– az egyes mutatók *adatbázisa* lényegesen eltérő, ezért együttes értékelésük, összehasonlításuk nem minden esetben problémamentes.

A két fő exportviszonylatba irányuló kivitel volumenének, gazdaságosságának és jövedelmezőségének kapcsolatát elemezve a mutatók alapján az alábbi kép rajzolódik ki:

– Az árbevételek szakágazati szintű megoszlása mindkét relációban nagy stabilitást mutatott a vizsgált két évben. Mindez annak ellenére alakult ki, hogy *rubel* viszonylatban relatíve jelentős átrendeződés ment végbe a szakágazatok egymáshoz viszonyított gazdaságosságában, amit nem is ellensúlyozott teljesen a pénzügyi hidak alakulása, vagyis lehetőség nyílt a jövedelmezőségi konzekvenciák bizonyos mértékű érvényesülésére. Az 1980-ban elindult, majd 1981-ben lefékeződött kedvező irányú folyamatok ellenére a gazdaságossági mutatók általában fordítottan aránylottak a jövedelmezőséghez. Ebben a relációban az árjelzések szerepét továbbra is korlátozta a kontingensek behatároltsága és az erős jövedelemátcsoportosítás.

A *dollár elszámolású* kivitel esetében sem volt megfigyelhető az árbevételek nagysága és a gazdaságossági, pénzügyi, illetve jövedelmezőségi mutatók közötti kapcsolat. (Ez önmagában lehetett volna kedvező fejlemény is.) Azonban az árbevételek szakága-

zati – és a vizsgált dinamikus műszeriparon belül a vállalati – arányai ebben a relációban is váratlanul nagy stabilitást mutattak. Kiegészítette ezt a jelenséget a gazdaságossági struktúra hasonló merevsége, ami mögött feltehetően főleg a kompetitív árképzés hatásai rejlettek (valószínűsíthető, hogy a potenciálisan elérhető exportvolumen és a szükséges strukturális átrendeződés szempontjából egyaránt kedvezőtlen állapotról volt szó). Az előbbiekkal összhangban van az, hogy a két év adatait összehasonlítva szembetűnik a pénzügyi hidakon keresztül megvalósított egyre erőteljesebb beavatkozás a vállalati szféra jövedelmezőségi viszonylataiba.

– A *rubel* és a *dollár* elszámolási ipari export szakágazati szintű gazdaságossági mutatói között a pozitív irányú kapcsolat volt a jellemző, ami részben az árszabályozási rendszer következménye, részben a gazdálkodási folyamatok vállalati szintű egységéből adódik. Alátámasztja ezt az okfejtést a két relációban elért jövedelmezőségi szintek erősödő kapcsolata is.

Az elvégzett elemzések összhangban vannak azokkal a tapasztalatokkal és feltevésekkel, hogy egyre távolabb kerülnek egymástól a szabályozással kapcsolatos stratégiai célok és a külgazdasági egyensúly helyreállításának érdekeivel indokolt tényleges gyakorlat. Ennek következtében még inkább kitolódnak a hosszú távon feltétlenül szükséges piaci jellegű vállalati magatartás kialakulásának és az ennek révén kikényszerített termelési és értékesítési szerkezetátalakulásnak a távlatai.

A vizsgált mutatók tartalmának, összefüggéseinek elemzése alapján az alábbi következtetések vonhatók le:

A bemutatott problémák ellenére aligha kerülhető meg az elemzett típusú adatok és mutatók gazdaságirányítási szintű feldolgozása, valamint felhasználása bizonyos döntéseknél. Ebből az következik, hogy a jövőben az iparpolitikai döntések jobb megalapozását szolgálhatná a vázolt fogyatékoságokat kiküszöbölő, adatgyűjtési és módszertani vonatkozásokban összehangolt, az ország komparatív előnyeit sokoldalúan számba vevő ex ante exporthatékonysági számítások feltételeinek megteremtése. Addig is, a jelenlegi feltételek mellett, a döntéseknél több mutatóra kell támaszkodni az eredmények kritikus értelmezésével. Az említett mérési nehézségek és a változtatási lehetőségek értékelésekor, a hosszabb távú megoldások keresésekor tekintettel kell lenni arra, hogy a mérés eszközeinek (adatok, mutatók) és tárgyának (reál- és pénzügyi folyamatok) problémái egymással szorosan összefüggenek, és valószínűleg csak együttesen oldhatók meg.

NEMZETKÖZI TAPASZTALATOK – TUDOMÁNYOS ÉLET

TUDOMÁNYOS ÜLÉSEKRŐL

Az 1982 márciusában tartott III. Ipargazdasági tudományos konferencia tapasztalatai és az MTA Ipargazdasági Bizottságának ajánlása alapján¹ az Ipargazdaságtani Kutatócsoport az Ipari Minisztériummal együttműködve a Gazdaságpolitikánk továbbfejlesztésének tudományos megalapozása című OTTKT kutatási főirány keretében felújította az *iparpolitikai kutatási irány* munkáját. Az irány újjáalakított Koordináló Tanácsa, amelynek elnöke Román Zoltán, társelnöke Rabi Béla államtitkár, az ipari miniszter első helyettese, 1982. szeptember 24-i ülésén áttekintette a kutatási irányban végzett munka eddigi tapasztalatait, az ipar és az ipargazdasági-iparpolitikai kutatások mai helyzetét, az ipar igényeit, és meghatározta a kutatási irány programjának fő irányvonalait.

A Koordináló Tanács örömmel üdvözölte a kutatási irány felújítását, az Ipari Minisztérium, az ÉVM, a MÉM és a Magyar Kereskedelmi Kamara képviselői külön is kifejezték készségüket a kutatási irány támogatására. A Tanács a betervezett értékelést az ipar és a kutatások jelenlegi helyzetéről és a javaslatot a kutatási irány célkitűzéseire, módszereire és programjára a további munka alapjaként elfogadta. Többen rámutattak arra, hogy az utóbbi időben a gazdaságpolitika és a gazdaságirányítás túlságosan a rövid távú, a kutatás a hosszú távú kérdésekre koncentrált, és eltávolodtak egymástól; a kutatási irány előmozdíthatja közeledésüket és szorosabb kapcsolatukat. Hangsúlyozták, hogy a kutatási irány fordítson megkülönböztetett figyelmet iparpolitikánk szocialista vonásainak elemzésére és kidolgozására; az iparpolitikának a gazdaságpolitika egészébe való beillesztésére.

A kutatási irány fő célkitűzéseként a Koordináló Tanács azt jelölte meg, hogy segítse annak az iparpolitikai koncepciónak a megfogalmazását és valóra váltását, amely az ipart új fejlődési pályára állítja át, és alkalmassá teszi arra, hogy magasabb termelékenységgel, nagyobb hatékonysággal és versenyképességgel, kevésbé alárendelten illeszkedjék a világ gazdaságba. E célkitűzést a kutatási irány elsősorban az iparpolitika formálását és gyakorlatát segítő ismeretek gazdagításával, rendszerbe foglalásával, összegzésével mozdítja elő. Törekvése emellett az iparpolitikai-iparirányítási munka közvetlen segítése is, de ennek mértéke és formái tekintetében a gyakorlat, a gazdaság és iparirányítás *igénye és fogadókészsége* lesz meghatározó.

A kutatási irány programja számol azzal, hogy az iparpolitika és az iparirányítás nagyon sok kérdésével más kutatási irányok és programok, állami szervek és bizottságok is foglalkoznak, s ezek között ma csak igen laza kapcsolat van. A kutatási program és koordináció ezért nem nagyszámú, kiemelt fontosságú kutatás szervezése mellett (elsősorban „fehér foltok” lefedésére vagy/és interdiszciplináris-intézetközi jelleggel) kiemelt feladatának tekinti

¹ Lásd Ipargazdasági Szemle, 1982, 3. sz. 75–77. old.

- az érintett kutatóhelyek, intézmények és vállalatok együttműködésének és információcseréjének erősítését,
- a kutatási eredmények, tapasztalatok iparpolitikai nézőpontú összegezését, szintetizálását,
- különböző típusú hazai és nemzetközi részvételi tudományos viták, tanácskozások rendezését.

A Koordináló Tanács említett ülése a kidolgozás alatt levő iparpolitikai koncepció néhány alapkérdésével is foglalkozott. Egyetértés volt abban, hogy az iparpolitikai koncepció lényegét egy iparfejlesztési stratégia megfogalmazása és ennek keretében a célok harmonizálása, az eszközrendszer (várt és nem várt) mellékhatásokkal kísért, egymást sokszor keresztező elemeinek jobb összeegyeztetése, az érdekviszonyok és az érdekérvényesítés nyíltabb számbavétele és működtetése, az iparpolitikának a gazdaság- és társadalompolitika egészébe való tudatos integrálása adja.

Az Ipargazdaságtani Kutatócsoport előterjesztése szerint az iparpolitikai koncepciónak egy olyan kis, nyitott gazdaságban, mint Magyarország, elsődlegesen nem termelési, műszaki, ágazati prioritások meghatározásával, hanem az ipar működésmódjának, a vállalatok erre ösztönző gazdasági környezetének, az ezt elősegítő iparirányításnak a kialakításával kell foglalkoznia. Ennek elfogadása az iparpolitika korábbi felfogásához képest lényeges változást jelent, de a gazdaságirányítás rendszerének a reform eredeti elképzeléséhez igazodó tervezett fejlesztésével csak ez van igazán összhangban. Ha az állami irányítás az ipar és az állami ipar felé is elsősorban közvetett és normatív eszközökkel él, az iparpolitika általános stratégia kidolgozása és nem nagyszámú kiemelt fejlesztése és program segítése mellett elsősorban ennek rendszerét kell hogy kialakítsa, figyelemmel kísérje és javítsa. Az iparpolitika ez esetben nem veheti egyszerűen adottságnak a meglevő gazdaságirányítási, ár-, szabályozási, tervezési és szervezeti-intézményi rendszert, hanem maga is bele kell hogy szóljon ezek formálásába és működtetésébe.

Figyelemmel arra, hogy a közeljövőben várható az iparral foglalkozó KB-határozat tervezetének és a hosszú távú tervezés több összefoglaló ipari koncepciójának az elkészülése, a kutatási irány programja ezek megismeréséig és megtárgyalásáig nem irányozta elő önálló iparpolitikai koncepció kidolgozását. A Koordináló Tanács azonban úgy látta, hogy az irány keretében a sokféle érintkező más kutatási program ellenére nagyobb arányban lesz szükség kutatások szervezésére is. A legközelebbi időben mindenekelőtt három témában látta szükségesnek kutatások indítását, illetőleg a folyó kutatások felerősítését. E három téma a következő:

1. Az iparpolitika kapcsolata a gazdaság- és társadalompolitika más ágaival;
2. A tőkésországok iparpolitikájának és állami iparuk irányításának a magyar gyakorlatban hasznosítható tapasztalatai;
3. A KGST-országok feldolgozó iparának helyzete, fejlesztési és nemzetközi együttműködési lehetőségei.

A Koordináló Tanácsban vita folyt a tudományos munka területén érvényesítendő koordináció célszerű mértékéről és formáiról is. Ennek tanulságai abban foglalhatók össze, hogy a koordináció ne gyengítse a kutatások önállóságát, sokféleségét, de segítse közelítésüket a gyakorlat igényeihez és a tudományos élet, a különböző fellegásokat és következtetéseket szembeesítő viták élénkítését. Ezzel a céllal, a kutatások

mellett a legközelebbi időszakban a kutatási irány centrumában néhány nemzetközi szeminárium és olyan *műhelyviták* sorozatának megszervezése áll, amelyek módot adnak egyrészt a kutatások mai állásának, eredményeinek, másrészt további feladatainak a számbavételére. A műhelyvitákat az iparpolitikai kutatási irány eddigi gyakorlatát követve viszonylag kis (30–50 fős) létszámmal, a kutatók és a gyakorlat képviselőinek találkozájaként, előre írásban kiküldött anyagokra alapozva rendezi, az elsődlegesen érintett intézményekkel és kutatóhelyekkel együttműködve. A program 6 témakörben irányozza elő műhelyviták rendezését (ezek közül 1983-ban előreláthatólag az első négy műhelyvitára kerül sor):

1. A vállalatok magatartásának és szándékainak megismerése és befolyásolási lehetőségei;
2. A strukturális alkalmazkodás vállalati és iparpolitikai eszközrendszere;
3. Termelékenység, hatékonyság, minőség az új fejlődési pályán és az átmenet időszakában;
4. Új formák, elvek és tendenciák az ipari szervezet alakulásában;
5. Ár- és támogatási rendszerünk, a vállalati nyereség és jövedelmezőség teljesítményjelző szerepe;
6. Költségérzékenység és költséggazdálkodás iparunkban.

A kutatási irány – pénzügyi lehetőségeinek keretei között – arra érdemesnek ítélt más iparpolitikai kutatásokat is támogat. Koordináló Tanácsa meg fogja vitatni az iparral foglalkozó KB-határozat tervezetét, és e határozat ismeretében kiegészíti és továbbvezeti programját.

Az *MTA Ipargazdasági Bizottsága* 1982. november 18-i ülésén dr. Osztrovski György akadémikus elnöklésével megvitatta a hosszú távú tervezés keretében készített Az iparszervezés távlati kérdései című tanulmányt (konceptiót), melyet Deák János, az Ipari Minisztérium főosztályvezető-helyettese terjesztett elő. A két felkért opponens Martos István, a MEDICOR vezérigazgatója és Tardos Márton, az MTA Közgazdaságtudományi Intézetének főosztályvezetője volt.

A tanulmány részletesen elemzi az ipar mai szervezeti rendszerének jellemzőit, és megállapítja, hogy vállalati szervezeti struktúránk túlcentralizált, túl erősek a hierarchikus függési kapcsolatok, és a vállalaton belüli irányítási rendszer többnyire nem kellően hatékony. E szervezet nem felel meg az iparral szemben támasztott követelményeknek, határozott fejlesztésre van szükség. A koncepcióban javasolt fejlesztési elképzelések felölelik a tulajdonosi jogok gyakorlásának átalakítását (tulajdonosi minisztérium, holding, kollektív menedzseri vezetés, munkás öngazgatás), a szervezeti decentralizációt, a vállalatközi kapcsolatrendszer korszerű formáit, a kisvállalkozások nagyobb mértékű felhasználását és a belső irányítási rendszer korszerűsítését. További részében a tanulmány a rövid távon megvalósítható, illetőleg szükséges szervezetrefejlesztési lépésekkel, az ezek során várható felmerülő problémákkal foglalkozik, hangsúlyozva, hogy ezek csak a gazdaságirányítási rendszer egészének korszerűsítésével összekapcsolva hozhatják meg a várt eredményeket és további kutatásokat igényelnek.

A koncepcióhoz az említetteken kívül hozzászólt Bakos Zsigmond, Balassa János, Beck Tamás, Bokor János, Harsányi István, Horváth László, Lepsényi Tamás, Parányi György, Román Zoltán, Wilcsek Jenő. A vita során a felszólalók elismeréssel fogadták

a jelenlegi helyzetről adott kritikai elemzést és a jövőre vonatkozó elképzelések progresszív vonásait. Bírálták az elemzés egyes (például a nagyvállalatok szerepével, magatartásával kapcsolatos), véleményük szerint nem kellően megalapozott megállapításait, és e kérdésekben további, módszeresebb vizsgálatokat sürgettek. A hozzászólók az objektív gazdasági helyzet, a gazdaságpolitikai és a vállalati környezet szerepének fokozott figyelembevételét javasolták, mind a múlt elemzésénél, mind a jövőt illető elképzeléseknél. Óvtak az uniformizált adminisztratív lépésektől, a vállalati szervezet természetes folyamatként való változásához kell kialakítani – mondták – a megfelelő gazdasági környezetet, ösztönzőket, módszereket. A tulajdonosi jogok gyakorlásának átalakításával foglalkozó gondolatokban sok pozitív vonást találtak, de ezeket érdemi vitára még nem látták eléggé kidolgozottnak. A Bizottság megállapította, hogy a vállalati szervezeti rendszer túlzott centralizációjának kormányzati megállapítása nem utolsósorban a tudományos kutatások és viták eredménye; kívánatos, hogy az illetékes állami szervek a szervezeti rendszer fejlesztéséhez, a további munkaprogram kidolgozásához és megvalósításához is szervezettebben vegyék igénybe a kutatásoktól várható segítséget.

Az MTA Ipargazdasági Bizottsága és az OTTKT iparpolitikai kutatási irány Koordináló Tanácsa 1983. január 11-én együttes ülésén megvitatta az iparral foglalkozó KB-határozat tervezetét. A két testület a vita alapján javaslatokat adott a tervezeten való további munkához, és az ipargazdasági-iparpolitikai kutatások számára is feladatokat fogalmazott meg.

SZEMINÁRIUM A GÉPIPARI SPECIALIZÁCIÓ ÉS SZERVEZET KÉRDÉSEIRŐL

1982. november 1–5. között az MTA Ipargazdaságtani Kutatócsoportja és a csehszlovák Gépipari Technológiai és Gazdasági Intézet (VUSTE) A vállalati szervezeti struktúra fejlesztése címmel kétoldalú szemináriumot rendezett Budapesten. Csehszlovák és magyar részről két-két előadás hangzott el. M. Marsak A termelés koncentrációja című előadása bemutatta a munkamegosztás alakulásának fő tendenciáit, helyzetét és továbbfejlesztési lehetőségeit a csehszlovák gépiparban. A munkamegosztás folyamatában két fő fejlődési szakaszt különböztetett meg. Az 1960-ig terjedő időszakban hozták létre a gépipar jelenlegi, a nagy egyesülések túlsúlyára épülő szervezeti rendszerét.

Az 1960 utáni időszakban elsősorban az egyesüléseken belüli munkamegosztás mélyítésére törekedtek, specializációs tervek segítségével kívánták felszámolni az egyesülések és vállalatok termelési programjainak párhuzamosságait. Ennek érdekében egy sor specializációs akciót kezdeményeztek a hagyományos gépipar valamennyi területén. A gyakorlatban ezek az akciók elsősorban a végtermékek szerinti specializációt szolgálták, s többnyire nem lépték át az egyes vállalatok, egyesülések kereteit. A döntően a végtermékre irányuló specializáció mellett korlátozott eredmények születtek az általános rendeltetésű részegységek és alkatrészek gyártása területén. Elsősorban ennek tulajdonítható, hogy a specializációs akciók eredményeként sem

növekedtek olyan mértékben a termelési méretek, hogy lehetővé tegyék a fejlett technika alkalmazását, illetve megfelelő kihasználását.

A különböző egyesülések hasonló problémáinak megoldását célzó intézkedések gyakran párhuzamosan futottak egymással. Az erőforrások szétforgácsolása is alapvetően hozzájárult a viszonylag korlátozott gazdasági eredményekhez. Ugyanakkor a specializáció és koncentráció egységes hosszú távú koncepciója is hiányzott. Tervidőszakonként jelentősen változott a specializációs akciók iránya és terjedelme. A vállalatok szakosítási akciói erős egyoldalúságot, a technológiai specializáció túlsúlyát tükrözik. (A szakosítási tervek több mint 50%-a a technológiai specializáció továbbfejlesztésére irányult.)

A gépipari specializáció és kooperáció nem kielégítő színvonalát más oldalról mutatta be J. Hohola A részegységek és alkatrészek specializálásának irányítási problémái című előadásában. Statisztikai adatok alapján jellemezte a felülről irányított specializációs-koncentrációs törekvések gyakran nem megfelelő eredményeit. Erre utal, hogy a gépelemeket, általános rendeltetésű részegységeket, alkatrészeket gyártó vállalatok termelése a gépipari alkatrészgyártás össz volumenén belül 6,1%-ról 5,8%-ra csökkent. Ezzel párhuzamosan nőtt azoknak az alkatrészeknek és részegységeknek az aránya, amelyek előállítása csak az adott egyesülés, illetve gyáregység végtermék-kibocsátási méreteinek megfelelően történik.

A termelés ágazati koncentrációjára vonatkozó komplex mutatók alakulása is azt tükrözi, hogy az elmúlt időszakban gyakorlatilag nem ment végbe jelentősebb változás az ágazatok koncentrációs színvonalában, és a termelés specializációja sem haladta meg az egyesülések létrehozásakor elért szintet.

Az egyes alágazatok belső szerkezetének, termelési programjainak elemzése azt mutatja, hogy azokon a területeken sem tapasztalható nagyobb munkamegosztás, ahol az adott ágazatban több egyesülés is működik.

Az utóbbi időben a tudományos-műszaki haladás és a gépipari termelés feltételeinek változásaival összefüggésben — Csehszlovákiában is komoly kételyek merültek fel a további specializáció céljaival és várható eredményeivel kapcsolatban. Több olyan új termelési technika jelent ugyanis meg, amelyek kis tömegszerűség mellett is lehetővé teszik a termelés hatékonyságának jelentős növelését (pl. rugalmas termelési rendszerek, az ipari robotok új generációi stb.). A specializáció jelentőségének csökkenése irányába hatottak még a széles gépipari késztermék-spektrum előállítására alkalmas komplex termelőegységek is.

A csehszlovák gépipar tapasztalatai ugyanakkor arra is utalnak, hogy a részegységek, illetve alkatrészek specializációjának további fejlesztése nem áll ellentétben ezekkel az új tendenciákkal. A jövőben sem lehet ugyanis teljes keresztmetszetében modernizálni a termelést, s a hatékonyság szempontjából továbbra is igen fontos a meglévő gépek és berendezések minél teljesebb kihasználása. E célkitűzések megvalósítása viszont az alkatrészek, részegységek minél szélesebb körű specializációját és kooperációját igényli.

A magyar részről elhangzott előadások egyrészt általános áttekintést adtak a magyar ipar vállalati szervezeti rendszerének fő vonásairól, másrészt kiemelten tárgyalták a diverzifikáció, valamint a gépipari kooperáció kérdéseit. Bagó Eszter A termelés diverzifikációja című előadásában bemutatta, hogy a fejlett tőkésországokban a specializá-

cióra, a nagyságrendi megtakarítások kihasználására irányuló törekvések mellett a nagyvállalatok körében egyre általánosabb tendencia a termelés diverzifikálása. E folyamat értékelése során figyelembe kell venni, hogy a több alágazatot, ágazatot felölelő vállalati profilokon belül a tőkés vállalatok a specializáció előnyeinek érvényesítésére is törekednek, a termelés koncentrációjának, a növekedésnek olyan irányát valósítják meg, amelyben szellemi, anyagi kapacitásaik és piaci adottságaik új felhasználási lehetőségei nyílnak meg. A tőkés gazdaság strukturális alkalmazkodóképessége, a tőkés vállalatok nagyfokú rugalmassága a szervezeti rendszer oldaláról nagymértékben éppen a tőkés vállalatok körében részt hódító diverzifikációnak is tulajdonítható.

Gazdaságpolitikánk fontos célja, hogy a szabályozást és a termelés szervezeti rendszerét úgy alakítsa, hogy a piaci követelmények és a hatékonysági szempontok váljanak minél közvetlenebbül érzékelhetővé a vállalatok számára, növekedjék a vállalatok rugalmassága, alkalmazkodóképessége a gyorsan változó piaci viszonyokhoz. A tőkés vállalatok körében erősödő diverzifikációs törekvések tapasztalatai arra hívják fel a figyelmünket, hogy a szervezeti rendszer oldaláról a nagyvállalatok tevékenységi körének diverzifikálása fontos lehet e célok eléréséhez. A magyar gazdaságon belül pedig a mezőgazdasági üzemek ipar felé irányuló diverzifikációs törekvései bizonyítják a diverzifikáció létjogosultságát és előnyeit hazai viszonyaink között. A mezőgazdasági üzemek ipari tevékenységével kapcsolatos kedvezőtlen tendenciák azonban azt is jelzik, hogy a vállalati diverzifikációs törekvések hatékonysága, a népgazdaság szempontjából kedvező iránya csak akkor bontakozhat ki, ha az ár- és jövedelemszabályozás helyesen orientálja a vállalatokat, és szervezeti rendszerünk nagyobb teret ad a versenynek.

Napjainkban iparvállalataink tevékenységi körét erős heterogenitás jellemzi. Bár a szakágazati szintű specializáció általában erős (a profilidegen termelés részaránya a szakágazatok mintegy 80%-ában nem éri el a 30%-ot), a profilidegen termelés igen sok (a szakágazatok 80%-ában 5-nél több) gyártási ág között oszlik meg. A vállalatok profilidegen termelése nem a diverzifikációs törekvések eredményeként alakult ki, hanem a vállalatok kooperációs gondjait, mikroautarchiás törekvéseit, az ipari infrastruktúra egységeit jelzi. Csak a vállalati erőforrások jelenlegi szétaprózottságát eredményező hatások feloldása után várható, hogy a vállalatok körében szabad tér nyílik a profil ésszerű bővítését célzó, a piaci alkalmazkodóképesség fokozását megvalósító diverzifikációk felé.

A vállalatok rugalmasságát befolyásoló tényezőket más megközelítésben vizsgálta Sternthal János Termelési kooperáció a magyar gépiparban című előadása. A gépipar teljes körére kiterjedő felmérés alapján bemutatta a vállalatok közötti együttműködés helyzetét, arányait, akadályozó tényezőit, fejlesztésének feltételeit és útjait. A felmérés eredményei szerint a gépipari vállalatok többségének tevékenységében a kooperációnak is viszonylag jelentős a súlya, a legtöbb termék előállításához valamilyen formában igénybe vesznek külső kooperációt. A vállalatok közötti kooperáció jelenlegi méretei azonban részben annak is tulajdoníthatók, hogy számos, a fejlettebb országokban kereskedelmi úton raktárról kapható alkatrész iránti igényeikkel kénytelenek közvetlenül a termelővállalathoz fordulni. A közvetlen import beszerzések aránya is messze elmarad a fejlettebb ipari országok hasonló mutatóitól. A kereskedelmi forrásokon belül is igen alacsony súlyt képviselnek a termelőeszköz-kereskedelmi vállalatok.

A készen kapható alkatrészek beszerzési lehetőségei mellett a vállalatok közötti kooperáció súlya a vállalati szervezeti rendszerrel is szoros összefüggést mutat. A kooperáció nagyságát ugyanis alapvetően befolyásolja, hogy hol húzták meg a különböző termelőegységek szervezeti kereteit. A folyamatos vállalati összevonások számos vállalat közötti kapcsolatot vállalaton belüli együttműködéssé alakítottak. A vállalaton belüli (társüzemi) kooperáció viszonylag csekély súlya viszont közvetve arra utal, hogy a sorozatos vállalati összevonások csupán a termelés szervezeti kereteit változtatták, a termelőegységek közötti munkamegosztás színvonala azonban lényegében nem emelkedett. A különböző gépipari vállalatok, illetve ezek termelési egységei döntően csak a saját végtermékeikhez szükséges alkatrézmennyiségeket gyártják. Alkatrésztermelésük több mint háromnegyede nem hagyja el az adott gyáregységet, csupán az ott előállított végtermékekhez használják fel.

A szűk körű együttműködés nagymértékben annak is tulajdonítható, hogy a végtermékek kialakításánál nem veszik előre figyelembe az együttműködési lehetőségeket, s többnyire kevés gondot fordítanak a tipizálási, szabványosítási lehetőségek feltárására. A végtermékekhez szükséges alkatrészek, részegységek többségét általában minden egységesítési szempont nélkül, az adott végtermékhez külön-külön tervezik és gyártják.

A magyar és a csehszlovák tapasztalatok egybevetése arra utal, hogy a gazdaság-irányítási és szervezeti rendszer eltérései ellenére igen sok hasonló problémával találkozhatunk. A vállalati szervezeti rendszer a csehszlovák iparban is elsősorban központi döntések, kampányszerű akciók nyomán alakult, s a centralizációs törekvések indítékai is (pl. a kooperáció megkönnyítése, a tervezés, irányítás egyszerűsítése, a nagyobb vállalati méretek által kínált előnyök kihasználása stb.) nagyon hasonlítanak a korábbi magyar gyakorlathoz. A szervezeti összevonások céljaiból azonban a csehszlovák iparban is viszonylag kevés valósult meg: jelentősebben csupán a végtermékek szerinti szakosítás területén sikerült előbbre lépni. A VUSTE Intézet elemzései azonban arra utalnak, hogy az egyoldalúan a végtermékre irányuló szakosítás sem hozta meg a várt eredményeket, mert többnyire nem az alkatrészek, részegységek specializált gyártásán alapult. Ennek eredményeként bizonyos párhuzamosságok vannak az alkatrészgyártás területén, ami megakadályozza a hatékonyabb termelési méretek kialakítását. A gépipar további fejlődését tehát – a magyar gépiparhoz hasonlóan – a termelés nem megfelelő specializációja és a gazdálkodó egységek közötti kooperációs kapcsolatok hiányosságai is alapvetően gátolják.

A továbbfejlesztés lehetőségei és a gyakorlati megvalósítás módjai tekintetében azonban a részt vevő szakemberek véleménye eltért egymástól. Csehszlovák részről elsősorban a tervezés tökéletesítésének tulajdonítottak nagyobb szerepet, s az igények jobb felmérése alapján, központilag kidolgozott specializációs akciók, kiemelt alkatrész-fejlesztési programok segítségével kívánják a munkamegosztást növelni. Az eddigi ilyen irányú akciók viszonylag csekély eredményeit elsősorban nem a módszer korlátainak, hanem inkább a nem megfelelően kitűzött céloknak, illetve a végrehajtás hiányosságainak tulajdonítják.

AZ INNOVÁCIÓ FELTÉTELEINEK JAVÍTÁSÁVAL KAPCSOLATOS SZABÁLYOZÁSI FELADATOK

A tanulmány – amelyet egy munkabizottság készített – célja az volt, hogy elemző módon áttekintse az innovációs folyamat feltételeit, a fejlődést elősegítő és gátló tényezőket és ennek alapján néhány javaslatot fogalmazzon meg. Bár elsősorban az innovációra és annak szabályozási feltételeire, finanszírozási körülményeire koncentrált, helyenként elkerülhetetlennek látszott, hogy kilépjen ebből a keretből, s foglal kozzon néhány más – a fő témához szorosan kapcsolódó – gazdaságirányítási, gazdaságpolitikai kérdéssel is. A tanulmány megírásához segítséget adott az a 20 esettanulmány, amelyet az OMFB felkérésére 1981 őszén különböző vállalati, kutatóintézeti vezetők készítettek; több, e témakörrel kapcsolatos korábbi OMFB-tanulmány, valamint néhány további – különböző államigazgatási szerveknél készült vagy készülöben levő – munka anyaga. A tanulmány mindenekelőtt az innováció szabályozásának kérdéseivel foglalkozik, abból az általános gazdaságirányítási keretből kiindulva, amelybe ez a rendszer beletartozik.

Az elmúlt években számos központi intézkedésre került sor az innovációs tevékenység kibontakozása érdekében. Ide sorolható az új árképzésre való áttérés, amely a korábbinál jobban közvetíti a világpiac minősítését. Változás történt a műszaki fejlesztési alap képzési rendjében: a korábbi merev kulcsképzés rugalmasabbá vált. Több intézkedés irányult a vállalkozást akadályozó korlátok enyhítésére. Bevezetésre került az innovációs hitelforma, és működik az Innovációs Alap. Intézményrendszerünk korszerűsítése folyamatban van, kisvállalatok alapíthatók az innováció háttértevékenységének ellátására. Lehetővé vált műszaki fejlesztő (engineering) vállalatok alapítása a műszaki eredmények gyakorlati alkalmazására. Mindennek ellenére az innovációs tevékenységünk eddig csak mérsékelt eredményeket hozott. Az előrehaladás lassúságának számos oka van.

Az innováció kibontakozásának kulcskérdése a nyereségben való érdekelttség erősítése. Az érdekelttségnek azonban nemcsak ösztönöznie, hanem kényszerítenie is kell a hatékony innovációra: a műszaki fejlesztés akkor bontakozik ki megfelelően, ha a vállalatok sikereit, súlyos esetben fennmaradását veszélyezteti a hagyományos és nem kellően hatékony termelés fenntartása. A valóságban a nyereségérdekelttség – a „bérfekek”, a bázisszemlélet stb. következtében – csak tompított. Mivel a gazdálkodás alanyait nem az innovációkban, hanem az innovációkkal elért hatékonyságnövekedésben kell érdekeltté tenni, változtatni kell bér- és keresetszabályozási rendszerünkön is.

Az innováció eredménye többnyire csak hosszabb idő után jelentkezik, a gazdálkodók érdekelttsége azonban erősen rövid távú. A műszaki fejlesztési alap, mint elköltött pénzeszköz, hasznos funkciót tölt be a hosszú távú érdekek erősítésének folyamatában. A felhasználás kötöttségei s más problémák miatt azonban indokolt a rendszer továbbfejlesztése. Az innovációs mozgalom vállalaton belüli fellendülésének egyik legfontosabb tényezője az innovátorok (újítók, feltalálók) ösztönzése. Ezért az újítá-

sok, a szabadalmak érdekeltégi mechanizmusának javítására is szükség van. A „közreműködők” közvetlen érdekeltége is nagyobb szerepet játszik, mint ahogy azt feltételeztük. Ezért volt szükség a közreműködői díj jogintézményének visszaállítására. A vállalati vezetőknél célszerű erősíteni az innovációval elért hatékonyságnövekedésben (eredményben) való érdekeltiséget.

Ma még jelentős konfliktusok tapasztalhatók az innovációs láncban részt vevők érdekharmóniájának tekintetében. Korábbi „végtermékcentrikus” gazdálkodásunk bizonyos maradványai még ma is érezhetők: nem mindig tudjuk a beszállító („háttér-ipari”) vállalatokat megfelelően érdekeltté tenni az innováció végső eredményében. A részt vevő tervezőintézetek sem eléggé érdekeltek az innovációval kapcsolatos beruházások minél gazdaságosabb megvalósításában. Számos konfliktus keletkezett a termelő- és a külkereskedelmi vállalatok érdekeltége között is, különösen az árkérésekben. Mindennek megoldására jelentős intézkedés volt a műszaki fejlesztő (engineering) vállalatok létrehozása, amelyeknek éppen az a fő funkciója, hogy az innovációs lánc egyes szakaszai közötti kohéziót megteremtsék. Fejlődik külgazdasági érdekeltégi rendszerünk is, csökkennek a külkereskedelmi vállalatok monopóliumhelyzetéből származó hátrányok.

Speciális szerepet töltenek be innovációs folyamatunkban a külföldről vásárolt licencek. Sok jel mutat arra, hogy a vásárolt licencek száma kevés. Probléma, hogy a megvett licenceket csak nagyon csekély hányadban igyekszünk belföldön továbbfejleszteni. Korlátozza licenceink megfelelő hasznosítását a döntési rendszer koordinálásának hiánya s ennek következményeként a vásárlás hosszú átfutási ideje. Fejleszteni kell a licencvásárlásokat megelőző gazdaságossági elemzéseket is.

Kutatóintézeteinknek az innovációs folyamatokban betöltött szerepét javítaná, ha sikerülne közelebb hozni érdekeltégüket az innováció végső eredményéhez. Bár ebben a kérdésben sor került jelentős lépésekre – kutatási, fejlesztési, termelési társulások létrehozására, szerződéses kapcsolatokon alapuló kutatási megbízások kiadására, a kis szervezetek intézményének életre hívására stb. –, még jelentős konfliktusok vannak a kutatóintézetek és az innovációs folyamat többi szereplőinek érdekeltége között. Többek között a közös kockázatviselés feltételei sincsenek még megfelelően kialakítva.

Jelentős tennivalóink vannak az innovációkkal kapcsolatos információs rendszer továbbfejlesztése tekintetében is. Különböző adattárak, információs bankok már jelenleg is léteznek, ezek azonban szétforgácsoltak, működésük nem kellően koordinált. Az információs rendszer integrálásának szükségessége sürgető. Ha nem is lehet arra törekedni, hogy központi és általános információs bank jöjjön létre, azt mindenképpen el kellene érni, hogy a különböző információforrások, információbankok szervesen kapcsolódjanak egymáshoz, egységes rendszert alkossanak.

Az innovációs folyamat kibontakozásához szükség van műszaki fejlesztés jellegű és gyakran beruházásfejlesztés jellegű külső és belső erőforrásokra. Az állam megkülönböztetett figyelmet fordít az innovációra, és a társadalmi-gazdasági célok érdekében közvetlenül is befolyásolja az állami költségvetési támogatásokkal, és a hitelrendszer eszközeivel segíti az innovációra vállalkozókat. A rendelkezésre álló eszközök összességét tekintve kínálatuk általában elégségesnek tekinthető.

A vizsgálatok azt mutatják, hogy a kelletténél több kompromisszumos megoldásra kerül sor a rendelkezésre álló eszközök felhasználását illetően, s ezért ebben igen sok a még felszabadítható tartalék:

- A gazdaságosság követelményei a felhasználás során során csak korlátozottan, sok áttétellel legyengítve jutnak érvényre.

- A fékező, korlátozó tényezők között számottevő a gazdasági szempontok visszatérő tisztázatlansága, a gazdaságossági követelmények érvényre juttatásának esetlegesége, a forrásstruktúra összehangolásának nehézségei – szervezeti problémák, konstrukciós eltérések, az innovációs folyamat fázisai közötti túlzott elhatárolódás – és mindezek révén bizonyos merevség a különböző források rugalmasabb, egyszerűsített felhasználásában.

A problémák áttekintése alapján alakultak ki a tanulmányban foglalt következtetések és javaslatok, amelynek központi kérdése az innovációs tevékenységekben a nyereségérdekeltség erősítése. Néhány pontban összefoglalva:

- Vállalataink, intézményeink innovációs tevékenysége jórészt azon múlik, hogy mennyiben részesednek dolgozóik az innovációval létrehozott eredményből. Bér- és keresetszabályozási rendszerünkben az érdekeltségnek nagyobb súlyt kell kapnia a hatékonyság növelésében.

- Módosítani kell a műszaki fejlesztési alap képzésének és elosztásának rendszerét, ami csökkentené a kötöttségeket és növelné az alapfelhasználás hatékonysági követelményeit.

- Át kell tekinteni vámrendszerünket abból a szempontból, hogy a műszerek, gépek, berendezések viszonylag magas vámtételei ne hátráltassák az innovációt. Pontosítani kell a licencvámok, illetve vámmentességek rendelkezéseit.

Egységes rendszerré kell fejleszteni az innovációs munka információs bázisát, amelyben az információs bankok, források kiegészítik egymást.

- Helyes lenne kidolgozni és hozzáférhetővé tenni az innovációval elért eredmények (többlethozam) meghatározásának metodikáját.

- Célszerű olyan érdekeltséget létrehozni, hogy az újítók, feltalálók díjazásának megállapításakor az elért vagy elérhető többlethozam legyen az alap, s ne az egyéni jövedelmek „elviselhetősége”. Az innovációk szabályozásakor figyelembe kellene venni, hogy a „munkaköri kötelezettség” ne zárja ki az újítások díjazásának lehetőségét. Szolgálati szabadalmaknál biztosítani kell a feltalálónak azt a jogát, hogy ha vállalata találmányát meghatározott időn belül nem hasznosítja, maga rendelkezhesse vele.

- Könnyíteni kellene az innovációkkal kapcsolatos közvetlen külföldi tapasztalatszerzés lehetőségeit, megszüntetve az adminisztratív korlátokat a gazdaságilag indokolt külföldi utazások esetében. (Bankeszközökkel a szükséges devizaforrások megnyithatók.)

- Az innovációs folyamatban részt vevő vállalatok egymás közötti kapcsolatainak rugalmasabbá tételére és a kollektív érdekeltség növelésére célszerű szabadabbá tenni az együttműködő vállalatok megállapodásainak feltételeit (például az árak tekintetében).

- Létre kellene hozni a termelő- és a külkereskedelmi vállalatok közös érdekeltségét az innováció eredményében. Ennek egyik feltétele a külkereskedelmi vállalatok monopóliumhelyzetének oldása és a megfelelő versenylehetőségek létrehozása.

– Módot kell keresni arra, hogy a műszaki tervező vállalatok érdekeltőbbek legyenek az innovációk gazdasági eredményében, főként a beruházási költségek csökkentésében. Sokat tehetnek a műszaki fejlesztő (engineering) vállalatok azzal, hogy erősítik a kohéziót az innováció egyes láncszemei között. (Az ösztönzést szolgáló rendelet 1982-ben megjelent.)

Az állami irányító szerveknek a licencforgalom főként egyoldalú mennyiségi fejlesztését hangsúlyozó állásfoglalásai helyett a külföldi licencek hasznosítását befolyásoló feltételek megteremtésére kellene a hangsúlyt helyezniük. Olyan arányban érdemes külföldi licenceket vásárolni, amilyen arányban a hasznosítás hatékonysági feltételeiben sikerül előrelépni. A licencek bevezetési idejének rövidítésére a döntési láncot egyszerűsíteni kell, az ügymenetet rugalmasabbá kell tenni. Meg kell valósítani, hogy a hazai kutatási és fejlesztési eredményeket, illetve a külföldi licenceket felhasználó vállalkozás ösztönzése és elbírálása közel azonos legyen. A dinamikusan fejlődő területeken a kapcsolódó területek pénzügyi igényeit is figyelembe kell venni, hogy a licenconosítók végül gazdaságosan állíthassanak elő exportképes termékeket. Ellenkező esetben ugyanis a licencvásárlások fejlesztési szigetként emelkednek ki az elmaradott környezettől.

– A költségvetési kutatóhelyeknél az intézmény-finanszírozás helyett mindinkább az ügylet-finanszírozásra célszerű törekedni.

– Annak helyes megítélésére, hogy az innovációs folyamat végén jövedelmező üzletre van-e kilátás, és hogy az innováció egyes fázisaiban előreláthatóan milyen finanszírozási igény és forma szükséges, piaci és projekt szemléletet kell érvényesíteni az innováció irányításában.

– A gazdaságosság növelésére a jelenleginél nagyobb szerepet kell szánni az adekvát finanszírozási formáknak (a hiteleknek, a pályázatoknak és a visszafizetési kötelezettséggel nyújtott központi műszaki fejlesztési támogatásoknak).

Herceg János

HOLDING, TRÖSZT, FELÜGYELŐ TANÁCS

A magyar gazdaság szervezeti és intézményi rendszerének korszerűsítésével kapcsolatban sajtónkban igen sokat találkozhatunk a holding, a tröszt, a felügyelő tanács fogalmával. A következőkben angol és német nyelvű kézikönyvek, közgazdasági szótárak meghatározásai alapján rövid áttekintést adunk arról, hogy a tőkésországokban, ahol ezek a gazdasági intézmények megszülettek, és napjainkban is működnek, mi e szervezeti formák tartalma, funkciója.

Holding társaság a szakirodalmi források egységesen olyan gazdasági szervezeti formát értenek, amely más társaságok részvényeinek egészével, többségével (ellenőrzéshez szükséges hányadával) rendelkezik, így módja van azok általános üzletpolitikájának meghatározására. Az angol nyelvű források szerint a holdingok és az – ugyancsak más társaságok értékpapírjait felvásárló – beruházási társaságok (investment company) közti alapvető különbség az, hogy a holdingok *elsődleges célja nem a tőkebefektetés*, s az ehhez kapcsolódó jövedelemszerzés, hanem az ún. *leányvállalatok*

feletti ellenőrzés, irányítás megszerzése [2; 4; 13]. A német szakirodalom – bár hangsúlyozza a holdingok ellenőrzési funkcióját – a holding társaság kifejezést gyakran az ún. *értékpapírtartó társaság* (Effektenhaltegesellschaft) szinonimájaként alkalmazza [10; 15; 22], sőt egyes szerzők szerint [26] minden olyan társaságot holdingnak nevezhetnek, amelynek más vállalatnál üzleti részesedése van (pl. részvénytársaság, beruházási társaság).

A holding társaság a leányvállalatok ellenőrzéséhez szükséges tőkét saját részvények forgalomba hozatala útján szerzi meg. A jogilag önálló tagvállalatok részvényesei saját részvényeik átadása fejében holding részvényeket (esetleg készpénzt) kapnak [8; 10; 22]. (Az átvételnél a felajánlott holdingrészvények névértéke az eredetiekének kétszeresét, háromszorosát is elérheti, így az átvevőnek nagyobb mennyiségű értékpapír jövedelmét kell megteremtenie [16].)

A holding forma módot ad óriási tőkéek viszonylag kis tőkebefektetéssel való ellenőrzésére. Az ún. piramisépítés – a leányvállalatoknak saját leányvállalataik lehetnek, és így tovább – ugyanis biztosítja, hogy a piramis csúcán levő holding társaság saját tőkéjénél jóval nagyobb ösztőkével rendelkező vállalatcsoportot ellenőrizzen [3; 4; 22; 32].

Mint az egyik német forrás [26] hangsúlyozza, a holdingok szabály szerint semmiféle saját termelőtevékenységet nem folytatnak. Gazdasági tevékenységük az általuk uralt részesedés vagy részvénytulajdon alapján – az iparban, a kereskedelemben, a közlekedésben stb. tevékenykedő – vállalatok irányítására, ellenőrzésére, értékpapírjaik kezelésére korlátozódik. Az angol nyelvű szakirodalom az „egyszerű” holdingokon kívül üzemeltető (holding-operating company), illetve vegyes (mixed) holding társaságokról is beszél [9; 13].

Más német források szerint [8; 10] a holding társaság két fajtája különböztethető meg:

1. *Tiszta ellenőrző társaságként* funkcionáló holding. A tagvállalatok részesedéseinek vagy részvényeinek birtoklása alapján azokat ellenőrzése alá vonja, a vállalatok feletti közvetlen irányítási, utasítási jogot azonban kevésbé gyakorolja.

2. *Konszern csúcsszerveként* (Dachgesellschaft) funkcionáló holding. A tagvállalatok ellenőrzésén túl az üzemi irányítási, igazgatási funkciókat is ellátja. A nagy konszernnek csúcsszerve sok esetben működik formájában.

A holding társaság leányvállalatai *jogilag önállóak*, míg függetlenségük mértéke valójában igen különböző lehet [2]. Német gazdasági lexikonok [8; 10] szerint a döntési jogot a pénzügyek tekintetében teljesen, az üzletpolitika meghatározásában pedig messzemenően a holding társaság gyakorolja.

A gyakorlatban gyakran nehéz a különböző típusú vállalati összefonódások pontos elkülönítése. Az egyes szervezeti formák értékelésében még az elmélet sem teljesen egységes: a források többsége a teljes összeolvadás (merger) és a holding forma közötti jelentős különbségeket hangsúlyozza, míg néhányan [27; 28; 29] a holdingot a merger egyik fajtájának tekintik.

A holding napjaink egyik legelterjedtebb gazdasági szervezete. Eredete a múlt század végére tehető. A világ első holding társasága az 1886-ban alakult Nobel Dynamit Trust Company volt, amely az angol és a német gyártók versenyének megszüntetését jelentette [16]. Az USA-ban a holding társaság az 1890-es Sherman-féle trösztellenes

törvény után vált a nagy társaságok kedvelt szervezeti formájává. A holdingok működéséhez néhány állam (New Jersey, Delaware) törvényei különösen kedvező feltételeket biztosítottak. Amerikában a holdingokat sokan a trösztellenes törvényhozás kijátszásának eszközeként értékelik [21].

A holding társaságok létrejöttét gazdaságilag ott tartják kedvezőnek, ahol a pénzügyi, az irányítási vagy a marketingtevékenység hatékony ellátásához szükséges vállalati méretek meghaladják a termelés optimális nagyságrendjét, s így célszerű e funkciók központosítása [11].

A holding forma előnyei között a következőket szokták megemlíteni [3; 4; 9; 13; 30]:

- A holding jogilag *egyszerű* és relatíve *olcsó* mód más társaságok feletti ellenőrzés megszerzésére.

- A holding leányvállalatainak üzleti jó hírét változatlanul élvezi, míg azok tevékenységéért csak – részvényei arányában – korlátozott felelősséggel tartozik.

- A holding forma módot ad a külföldi társaságokat hátrányosan érintő jogi megkülönböztetések megkerülésére. A holding leányvállalatait – az egyes országok, államok törvényeinek különbségeit kihasználva – a számára legelőnyösebb stratégia szerint helyezheti el.

- A holding struktúra lehetővé teszi az irányítási (és egyéb) funkciók hatékonysági szempontokat követő centralizálását, illetve decentralizálását.

- Az átvétellel a leányvállalatok a korábbinál potenciálisan jövedelmezőbbé válnak az eszközök teljesebb kihasználása, a gazdaságosság növekedése vagy a verseny csökkenése következtében.

A holding főbb hátrányai a vállalategyesítés egyéb formáihoz képest [5; 13]:

- A leányvállalatok önálló jogi személyisége, eszközeinek megkülönböztetése fennmarad, így közöttük jelentős érdekellentétek lehetnek.

- A holding társaság és a leányvállalatok közötti kapcsolatok olyannyira bonyolulttá válhatnak, hogy az már az irányítás hatékonyságának csökkenését eredményezi.

- Az elkülönült leányvállalatok fenntartásakor előírt adók gyakran nagyobbak, mint a vállalatok jogi egyesítése esetén.

- A törvények a holding társaságok működtetésével szemben speciális jogi nehézségeket támaszthatnak.

A holding formát gyakran éri az a kritika, hogy a tulajdonosi és érdek-összefonódásokat áttekinthetetlenné teszi. Nagy-Britanniában a társaságokra vonatkozó 1948-as törvény (Companies Act) előírja, hogy a holdingok az egész csoportra és az egyes leányvállalatokra vonatkozó elszámolásait is kötelesek nyilvánosságra hozni, így nincs mód a tulajdoni összefonódások elrejtésére [5; 11; 30].

Az angol közgazdasági nyelv a *tröszt* kifejezést többféle – egymáshoz nem vagy csak lazán kapcsolódó – értelemben használja. Eredeti jelentése szerint a tröszt egy Angliában és az USA-ban régóta használatos *jogintézmény*, melynek keretében a trösztöt alapító a trösztli alapok vagyongazdálkodási jogának gyakorlását egy általa kijelölt személyre vagy intézményre (trustee) ruházza át. A vagyon kezelésével megbízott az eszközök feletti ellenőrzést az alapító által kijelölt kedvezményezett (beneficiary) javára, a kedvezményezett érdekeinek megfelelően látja el. A kedvezményezett lehet magánszemély vagy intézmény, sőt maga az alapító is. A vagyongazdálkodó elsődleges

kötelessége, hogy beruházásokat eszközöljön, melyek jövedelmét a kedvezményezettek élvezik. A trösztöt alapító a beruházáspolitikával kapcsolatban utasításokkal, előírásokkal élhet. Ennek hiányában a trösztí alapok befektetését az USA-ban állami törvények szabályozzák. A megbízott szerepkörét a leggyakrabban trösztí társaságok vagy kereskedelmi bankok trösztí osztályai látják el [4; 13; 31]. A trösztí megállapodásnak – a vagyon kezelésével megbízott döntési önállóságát tekintve – két formája van:

- tanácsadói (advisory agent), amelyben a megbízott áttekinti a tröszt értékpapír-állományát, és beruházási tanácsokat ad, de ezek végrehajtásához a megbízók írásbeli beleegyezése szükséges,

- irányítói (managing agent), amelyben a vagyon kezelésével megbízott korlátlan meghatalmazással rendelkezik [24].

Az elmondottaknak megfelelően a trösztí társaság (trust company) olyan szervezet, amely (eredetileg az USA-ban) a vagyon-, illetve alapítványkezelői megbízott funkcióinak ellátására alakult. A megbízotti szerepkör mellett a trösztí társaságok többsége más pénzügyi (banki) tevékenységeket is folytat, így betéteket fogad el, kölcsönöket nyújt stb. [3; 6; 9].

Az Egyesült Államokban és Nagy-Britanniában bizonyos típusú *pénzügyi intézményeket* is tröszt elnevezéssel illetnek (investment trusts, unit trusts). Az ún. *beruházási trösztök* saját részvényeik kibocsátása útján szerzett tőkéjükön – *nyereségszerzési céllal* – különféle *értékpapírokat vásárolnak*. A befektetések profitját – a működési költségek fedezése után – a beruházási tröszt részvényesei élvezik [31]. A trösztí részvények birtoklása meglehetősen biztos és kiegyenlített jövedelmet ígér, mert a tröszt értékpapír-állományának diverzifikálása a kockázat jelentős csökkenéséhez vezet. Emiatt a beruházási tröszt részvényeinek vásárlása különösen kis tőkével rendelkező beruházók számára előnyös, mert jövedelmüket függetleníti egy vagy néhány társaság üzleti eredményességétől, s emellett a pénzeszközök szakszerű elhelyezését ajánlja. A beruházási trösztök – melyek az ún. intézményi beruházók egyik legelterjedtebb típusát jelentik – üzletpolitikájukat hosszú távú szempontok figyelembevételével alakítják. Nagy-Britanniában jelenleg kb. 300 beruházási tröszt működik [3; 27; 32].

Az ún. *unit trösztök* céljukat és funkciójukat tekintve a beruházási trösztökhöz hasonló szervezetek. Az unit tröszt által kibocsátott egységek (units) a tröszt birtokában levő előre rögzített összetételű értékpapír-állományt képviselnek. Az unitok tulajdonosai csak az egységek által reprezentált részvények osztalékát élvezik, s a társaság profitjából nem részesednek. Az egységeket a tröszt bármikor visszavásárolja [3; 14; 32].

A tröszt elnevezés harmadik jelentése a vállalatok egyesülésének eredményeként létrejövő óriásvállalatokra vonatkozik, és az amerikai Standard Oil Company példája nyomán terjedt el. Ebben az értelmezésben a tröszt eredetileg olyan vállalatok közötti megállapodást jelentett, melynek keretében az eddig versenyző vállalatok részvényeik ellenőrzéséhez szükséges hányadát a *megbízottak testületének* (board of trustees) adják át, amely az így létrejött vállalatot egységes egészként, a közös érdekeknek megfelelően irányítja. Az eredeti részvények fejében a tröszt irányító testülete ún. „trösztí bizonylatot” (trust certificate) bocsát ki, amely tulajdonosát az adott rész-

vényt megillető valamennyi osztalékra feljogosítja, de nem biztosít szavazati jogot [6; 20; 31].

Az USA-ban a tröszt formát a monopóliumellenes törvényhozás megkerülésére alkalmazták. Az első tröszt az először 1879-ben megalakult, majd 1882-ben újralakult Standard Oil Company volt. A trösztként működő társaságok hamarosan számos iparágban (cukor-, szesz-, dohány-, kötélipar) monopolhelyzetbe kerültek, ezért 1890-ben a Sherman-féle törvény a trösztöket jogellenesnek minősítette és feloszlatta. Így a továbbiakban ezt a jogi megoldást nem alkalmazták, az eszközök szükséges koncentrációját más társasági formák (elsősorban holding) keretében biztosították [17; 30].

A tröszt kifejezést – módosult értelemben – *monopolerővel rendelkező, nagy társulások*, illetve egyesülések megjelölésére is használják [20; 30]. Ebben a felfogásban a termelők vagy kereskedők minden olyan megállapodását trösztnek tekintik, amelyet valamely üzletágban a verseny mérséklésére vagy megakadályozására, a kiadások csökkentésére, a termelés és elosztás közös előnyöket figyelembe vevő ellenőrzésére hoztak létre [6]. Előfordul, hogy a tröszt a legszorosabb típusú egyesülések (merger) szinonimája, máskor jelentését kiterjesztik a holding társaságokra, sőt minden nagyon nagy méretű társaságra [5].

A német nyelvű szakirodalomban használatos tröszt fogalom a legutolsó értelmezéshez áll közel. A *trösztöt* a vállalatok közötti összefogás, egyesülés legszorosabb formájának tekintik. A trösztbe szerveződő vállalatok egységes vezetés alatt működnek, és gazdasági önállóságukat mind a termelés, mind pedig a forgalom területén elvesztik. A tagvállalatok jogi önállóságát illetően a vélemények megoszlanak. Egyes közgazdászok szerint [18; 19; 22; 33] a tagvállalatok jogi önállóságukat is elvesztik, míg mások [15; 23] ennek csak a lehetőségéről, nem pedig törvényszerű voltáról írnak.

A német nyelvű irodalom alapján a vállalatok közötti összefogás, egyesülés két legerősebb formáját képező konszern és tröszt közötti különbség nehezen húzható meg. Az egyik szerzőpár [23] szerint a tröszt az európai konszern amerikai testvére. A különbség a tröszt kivételes nagyságában, a magasabb koncentrációs és szervezeti fokban rejlik, valamint abban, hogy a trösztbe szerveződő tagvállalatok a gazdasági önállóság mellett jogi önállóságukat is elveszthetik. Egy másik szerző a piac befolyásolására törekvő konszernt tekinti trösztnek, ahol az összeolvadások útján egy mammutvállalat jön létre. Egy harmadik szerző [15] trösztön azt a konszernt érti, amely egy szűkebb ágazat egészét átfogja.

Más helyütt [18; 22; 25] a konszern fogalmát elhatárolják a trösztől. A trösztöt a konszernnél erőteljesebb egyesülési formának tekintik. A trösztben mélyreható racionalizálási intézkedések hajthatók végre, tovább lehet mélyíteni a vállalati specializációt, meg lehet valósítani a kedvezőtlen költséggazdálkodású üzemek megszüntetését stb. Ilyenfajta próbálkozások a kartelleknél vagy a konszerneknél az érintett tagvállalatok ellenállása következtében zátonyra futhatnak vagy csak magas kártalanítással vihetők véghez. E szerzők egyaránt azt feltételezik, hogy a tröszt tagvállalatok jogi és gazdasági önállósága megszűnik. Hangsúlyozni kell, hogy bár kisebb vállalatok egyesülésekor is lehetne trösztről beszélni, ezt az elnevezést csak akkor alkalmazzák, ha a vállalatok egyesülése egy kivételesen nagy, mammutvállalathoz vezet [18].

Egyes források [15; 25] a tröszt létrejöttének két formáját emelik ki:

1. Vállalatok teljes összeolvasztása, *fúziója* útján egy új vállalat jön létre.

2. A *tröszt holding társaság* formájában szerveződik.

Az angol nyelvű közgazdasági értelmező szótárak rövid meghatározása alapján a *felügyelő tanács* (board of directors) a részvényesek által választott testület, amelynek feladata a társaság általános üzletpolitikájának meghatározása, a társaság elnökének és vezető tisztviselőinek, igazgatóságának kinevezése és felmentése, fizetésének megállapítása. A felügyelő tanács – amely az igazgatósággal (management) együtt a társaság felső vezetését látja el – nem vesz részt a társaság napi ügyeinek irányításában [3; 24; 31].

A felügyelő tanács feladata a részvényesek és a vállalat operatív vezetése közötti kapcsolat megteremtése. Az egyik forrás szerint [7] a felügyelő tanács meglehetősen széles jogkörrel rendelkezik, így

- módosítja a társaság alapszabályát,
- eladatlan részvények piacra dobásával részvényeket bocsát ki,
- meghatározza, hogy a társasági profitból mennyi és mikor kerüljön osztalékként kifizetésre,
- bizonyos összeghatár fölött jóváhagyja a beruházási döntéseket,
- sőt rendszerint maga tesz javaslatot a felügyelő tanács jövőbeli összetételére is.

A felügyelő tanács egyes tagjai – a társaság üzletvitelével kapcsolatos általános felelősségükön túl – felelősek lehetnek valamely terület (pl. marketing) tevékenységéért is [27]. A felügyelő tanács különböző bizottságokat hozhat létre, amelyek segítséget nyújtanak a feladatok elvégzésében, a döntéshozatalban. Közülük a *végrehajtó bizottság* és a *pénzügyi bizottság* a leggyakoribb. A végrehajtó bizottság a felügyelő tanács ülései közötti időszakban ül össze, a halasztást nem tűrő kérdésekben döntéseket hoz, kiválasztja és előterjeszti a felügyelő tanács elé kerülő ügyeket. A pénzügyi bizottságnak – ahol alkalmazzák – döntő szerepe van a cég pénzügyi és üzletpolitikájának meghatározásában [7; 12].

Az angol nyelvű szakirodalmi források nem adnak átfogó képet a felügyelő tanács összetételéről, létszámáról. Néhány forrás [5; 31] utalása szerint a tanács tagjait a részvényesek közül választják. Az egyik szerző kiemeli, hogy a tagok között a társaság nagy részvényesei, a társaság finanszírozásában szerepet játszó bankok és pénzügyi intézmények képviselői; a vállalat szempontjából fontos eladók és vevők reprezentánsai; az operatív irányításban részt vevők (managerek), illetve a társaság presztízsét növelő, közismert személyiségek kaphatnak helyet. E forrás szerint [7] a felügyelő tanácsnak általában tucatnyi tagja van. A tagok tevékenységükért ülésenként adott összegű díjazásban részesülnek.

A felügyelő tanács sok esetben a részvényesek tulajdonosi érdekeivel ellentétes külön érdekekkel rendelkezik. Nagy-Britanniában az 1948-as társasági törvény a részvényesek védelmében kimondta, hogy a pénzügyi év végén a felügyelő tanács köteles valóságos képet adni a társaság ügyeiről. A tanács tagjai felelősek a jegyzési felhíváson ígért feltételek teljesítéséért. A törvény meghosszabbította a közgyűlési értesítések kiküldési határidejét, és előírta, hogy a felügyelő tanács tagjait egyenként, nem pedig lista alapján kell megválasztani. A tanács tagjai megbízásuk lejárta előtt is elmozdít-

hatók. A törvény növelte annak lehetőségét is, hogy a részvényesek bizonyos kérdések eldöntésére szavazást kérhessenek [5; 12; 21].

A német nyelvű szakirodalom a felügyelő tanács fogalmának körülírásakor a speciális NSZK-beli adottságokból indul ki. A részvénytársaságoknak három fő szerve van: az igazgatóság, amely a vezetést gyakorló szerv, a felügyelő tanács, amely az ellenőrző szerv és a közgyűlés, amely a részvényesek érdekeit védi.

Az NSZK törvényhozása a részvénytársaságok mellett a betéti részvénytársaságok és a szövetkezetek számára írja elő a felügyelő tanács (Aufsichtsrat) létrehozását. Amennyiben a foglalkoztatottak száma meghaladja az 500 főt, a korlátolt felelősségű társaságok is kötelesek felügyelő tanácsot létrehozni.

A felügyelő tanács alapvető funkciója az igazgatóság ügyvezetésének *ellenőrzése*. A folyamatos ügyvezetés joga nem ruházható át a felügyelő tanácsra, ám az alapszabály vagy a felügyelő tanács elrendelheti, hogy meghatározott döntésekhez a felügyelő tanács bízza meg és hívja vissza az igazgatóság tagjait. További fontos funkciója az elszámolás ellenőrzése. A felügyelő tanács felülvizsgálja az év végi zárást, a nyereség felosztására vonatkozó javaslatot, az üzleti beszámolót, és tájékoztatja erről a közgyűlést. Ellenőrzési funkciója révén jogosult a társaság különféle ügyirataiba, üzleti könyvelésébe való betekintésre [14].

A felügyelő tanács ezenkívül reprezentációs funkciót is betölt, a bankokhoz, szállítókhoz, megrendelőkhez fűződő üzleti kapcsolatokat ápolja, új kapcsolatokat létesít.

A felügyelő tanács a tárgyalások és határozatok előkészítésére, végrehajtásának ellenőrzésére különböző bizottságokat hozhat létre. A német jog azonban hangsúlyozza, hogy az alapvető feladatok elvégzését nem lehet ezekre a bizottságokra átruházni [14].

A gyakorlatban gyakran fordul elő, hogy az ipar, a kereskedelem és a bankélet vezető személyiségei egyidejűleg több felügyelő tanács tagjai. Az új részvénytörvény e tekintetben bizonyos korlátozásokat ír elő: egy személy már csak 10 felügyelő tanácsnak lehet egyidejűleg tagja. Ezenkívül az összefonódások elkerülése végett megtiltották, hogy egy részvénytársaság felügyelő tanácsába delegálják egy másik társaság törvényes képviselőit, ha a részvénytársaság egyik igazgatósági tagja egyúttal a másik társaság felügyelő tanácsának is tagja. Végezetül egy „függő” leányvállalat igazgatósági tagja egyidejűleg nem lehet az anyavállalat felügyelő tanácsának tagja [18]. Ennek ellentmondani látszik egy másik forrás [14], amely szerint a leggyakrabban a részvénytársaság és korlátolt felelősségű társaság formájában szerveződött konszernnekél a leányvállalatok irányítása a felügyelő tanács tagjai útján fonódik össze az anyavállalat vezetésével. A konszern tagvállalatainak felügyelő tanácsában ugyanis az anyavállalati felső vezetés tagjai is képviselve vannak.

A felügyelő tanács összetételét a jogszabályok pontosan előírják. A tanácsnak legalább 3 tagja van. Az alapszabály a tagok számát megnövelheti, de annak mindenképpen 3-mal oszthatónak kell lennie, mivel a felügyelő tanács 1/3-ának a munkavállalók képviselőiből kell kikerülnie. (Általában 3 millió DM alaptőkéig 9 fő, 20 millió DM-ig 15 fő, 20 millió DM felett pedig 21 fő lehet a felügyelő tanács tagjainak maximális száma.) A részvényesek képviselőit a közgyűlés választja meg, míg a dolgozók képviselőit közvetlen módon a munkavállalók választják [14].

IRODALOM

1. Ahlert, D.—Franz, K. P.—Kaefer, W.: Grundlagen und Grundbegriffe der Betriebswirtschaftslehre, 1976
2. Allen, G. C.: Monopoly and Restrictive Practices. George Allen and Unwin Ltd., London, 1968
3. Ammer, C.—Ammer, D. S.: Dictionary of Business and Economics. The Free Press, New York, 1977
4. Bannock, G.—Baxter, R. E.—Rees, R.: A Dictionary of Economics. Penguin Books, 1977
5. Beacham, A.: Economics of Industrial Organization. Isaac Pintman and Sons, London, 1955
6. The Compact Edition of Oxford English Dictionary. Oxford University Press, Oxford, 1971
7. Dale, E.: Management: Theory and Practice. McGraw-Hill Company, 1965
8. Eckardt, H.: Lexikon der modernen Wirtschaftspraxis. München, 1968
9. Encyclopaedia Britannica, Micropaedia V. Helen Hemingway Benton Publ. 1973—1974
10. Gablers: Wirtschafts-lexikon. Wiesbaden, 1965
11. Gilpin, A.: Dictionary of Economic Terms Butterworths. London, 1966
12. Goyder, G.: The Responsible Company Basil Beackwell. Oxford, 1961
13. Greenwald, D.: Dictionary of Modern Economics (A Handbook of Terms and Organizations). McGraw-Hill Company, 1965
14. Grochla, E.: Handwörterbuch der Organisation. Stuttgart, 1973
15. Hax, K.—Wessels, T.: Handbuch der Wirtschaftswissenschaften. 2. kötet, Köln—Opladen, 1966
16. Heaton: Economics History of Europe. Harper and Row, Publishers New York and Evanston, Revised, 1948
17. Johnson, E. A. J.—Krooss, H. E.: The American Economy: Its Origins, Development and Transformation. Prentice Hall Inc., 1960
18. Korndörfer, W.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Wiesbaden, 1974
19. Kosiol, E.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Wiesbaden, 1968
20. Lee, D.—Anthony, V. S.—Shuse, A.: Monopoly Studies in the British Economy. Heinemann Educational Books Ltd., London, 1968
21. Lynch, D.: The Concentration of Economic Power. Columbia University Press, New York, 1949
22. Mellerowicz, K.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 1. kötet, Berlin, 1961
23. Mertens, P.—Plötzeneder, H. D.: Programmierte Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Wiesbaden, 1974
24. Moffat, D. W.: Economic Dictionary. Elsevier, New York—Oxford—Amsterdam, 1976
25. Nicklisch, H.: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. Stuttgart, 1957—1958
26. Ökonomisches Lexikon. Berlin, 1976
27. Pearce, D. W.: The Dictionary of Modern Economics. The MIT Press, 1981
28. Pickering, J.: Industrial Structure and Market Conduct Marint Robinson. London, 1974
29. Reid, S. R.: The New Industrial Order. Concentration Regulation and Public Policy. McGraw-Hill Company, 1976
30. Seldon, A.—Pennance, F. G.: Everyman's Dictionary of Economics. J. M. Dent and Sons Ltd., London, 1965
31. Sloan, H. S.—Zurcher, A. J.: A Dictionary of Economics. Barnes and Noble Inc., New York, 1951
32. Taylor, P. A. S.: A New Dictionary of Economics. Routledge—Kegan Paul, London, 1966

AZ ÚJ FRANCIA GAZDASÁGPOLITIKA FÓKUSZA: AZ IPARFEJLESZTÉS

1981 tavaszán Franciaország Mitterrand szocialista pártját segítette hatalomra, s ezzel a változásokra szavazott. Az új kormány azonnal hozzá is látott a választók elvárásainak megvalósításához. Az alábbiak egy tanulmányút tapasztalatai alapján – a CGP (a francia Tervhivatal) anyagaira, valamint sajtócikkekre és interjúkra építve – az iparfejlesztés terén végrehajtott, illetve tervbe vett változtatásokról adnak képet.

Az iparpolitika Franciaországban mindenkor a legfontosabb politikai kérdések egyike. Kiemelt szerepet kapott R. Barre korábbi gazdasági törekvéseiben is, amelyek az iparszerkezet átalakításával kívánták elősegíteni a francia gazdaság nemzetközi versenyképességének javítását, a nemzetközi munkamegosztásba való kedvezőbb beilleszkedést.¹ Az elmúlt választásokon győztes baloldal pedig kifejezetten az iparpolitikát állította gazdasági stratégiája középpontjába. Szakítani kívánt az ipar fejlődését elsősorban közvetett eszközökkel támogató korábbi koncepciókkal, s a gazdaság strukturális megújulását az ipar fejlesztésére irányuló kollektív erőfeszítésekkel, a gazdasági előrehaladás új modelljének kialakításával, a profitszempontok érvényesülési körének szűkítésével, a növekedés és a fejlődés követelményeinek fokozott érvényt szerezve kívánja biztosítani.

Az új célkitűzések megvalósítására irányuló első intézkedések munkahelyek teremtésére, az életszínvonal javítására, a kereslet élénkítésére, illetve az állami szektor arányainak növelésére, államosításokra irányultak. A hosszabb távú program fokozatosan konkretizálódik, részletesebb megfogalmazására legutóbb ez év októberében, a következő (IX.) nemzeti tervvel kapcsolatos előkészítő dokumentumokban tettek kísérletet. A formálódó elképzelések mind konkrét tartalmukat tekintve, mind módszertani szempontból méltóak a magyar ipar figyelmére.

A IX. terv fő feladatának a jelen világ gazdasági válságra adható francia válasz körvonalazását tekintik. A világ gazdaság közelmúlt fejlődése ugyanis súlyos követelményeket állított a francia ipar elé. Az USA-ban és Japánban – új anyagok felfedezésével, a mikroprocesszor mind szélesebb körű alkalmazásával, a bio- és robottechnika révén – új technológiai forradalom kezdődött. A hagyományos iparágak sorában viszont a harmadik világ jelentkezett konkurensként. E kettős fejlődés modernizálásra és új ipari tevékenységek kialakítására kényszeríti a fejlett iparral rendelkező országokat. A szükséges, nagy kockázattal járó fejlesztések terén mind az USA-ban, mind Japánban szoros kooperáció alakult ki az állami szervek, a nagyvállalatok, a bankok és a legdinamikusabb kis- és közepes vállalatok között, aminek a hatására Franciaország is az állam és az iparvállalatok közti gazdaságfejlesztési együttműködés fokozását látja szükségesnek. A nemzetgazdasági tervvel ezen erőfeszítések összhangját kívánják biztosítani.

¹Részletesebben lásd pl. az Ipargazdasági Szemle, 1978, 4., 1981, 2. és 1982. 3. számában.

Napjainkban a francia ipar maga is válsággal küzd. Az 1980-as évek elején csökkent a vállalatok jövedelmezősége, az ipari termelés és az export, magas szintet ért el a munkanélküliség és a kereskedelmi mérleg deficitje. A válságból kivezető úton lassú az előrehaladás. Azokban az új iparágakban, amelyek a fejlődés motorjai lehetnének, a francia iparnak jelentős lemaradása van. Az ország hagyományos iparágainak egy részében (a kohászatban, a nehézszerkezetgyártásban, a fa- és papíriparban) nem kerülhető el a kereslet igényeinek jobban megfelelő termelési választékra való átállás. Az elmúlt évek sikeres ágazatai, az autóipar, a repülőgépgyártás, a távközlési eszközök gyártása, az atomipar stb. súlyosbodó nemzetközi konkurrenciával küzdenek lassan bővülő piacokon. A lemaradó ágakban, a fémfeldolgozó iparban, a klasszikus gépiparban, a gépjármű-felszerelések gyártásában és a textiliparban halaszthatatlanná vált a rekonstrukció, a racionalizálás konkrét lépései azonban igen nagy kockázatokkal járnak. A közelmúlt államosításokat ezért csak az ipar megújulásához szükséges tennivalók egyikének ítélik.

Mindezen nehézségek ellenére az ipar szükségszerűen alapvető — s a jövőben sem nélkülözhető — szerepet tölt be a francia gazdaságban: az egész gazdaság versenyképességének, önállóságának és fejlődésének fő meghatározója. Ez az oka annak, hogy a mai francia gazdaságvezetés az iparfejlesztést tekinti legfontosabb feladatának. Ha ugyanis nem törekednének az ipar megújítására, akkor (az elvégzett számítások szerint) a gazdaság egészében elkerülhetetlenné válna a munkanélküliség és a külkereskedelmi mérleg deficitjének további jelentős növekedése.

Az új gazdaságpolitika két lépésben kerül bevezetésre. Az első lépés tennivalói az 1982–83-ra kidolgozott „átmeneti” (stabilizációs) terv szerint: a munkanélküliség visszaszorítása a gazdasági növekedés felgyorsításával és a törvényes munkaidő csökkentésével. A törekvések első eredményei már jelentkeztek, de a sikerhez a kedvezőtlen világ gazdasági tendenciák miatt az időszak hátralevő részében további jelentős erőfeszítések szükségesek. Az ipar fejlesztését célzó hosszabb távú erőfeszítések és az iparpolitika kereteiben az állam a következő feladatokat vállalja magára:

1. Az ipari beruházásokat serkentő gazdaságpolitikát folytat. Visszafogja a bérék és a jövedelmek növekedését (a legalacsonyabbak kivételével). Az árakat felszabadítja az iparban, de szigorúan ellenőrzi a kereskedelem és a szolgáltatások terén. Szinten tartja a vállalatok kötelező szociális ráfordításait. A beruházásokra vállalkozó cégek pénzügyi (például kamat-) terheit mérsékli.

2. Elősegíti az iparfejlesztést igénylő és elősegítő társadalmi légkör kialakulását. Bővíti a vállalatvezetés és a társadalmi szervek közti tárgyalások szerepét a bér- és jutalmazási rendszer kialakításában. A munkások előmenetelére (például művezetővé válásra) több módot teremtő besorolási rendszert dolgoz ki. Lehetőséget keres — a heti munkaidő csökkentésével és a több műszakos munka bérezési és egyéb feltételeinek megteremtésével párhuzamosan — az állóeszközök időbeli kihasználásának növelésére. Érvényesíti a (nemzetközi) versenyképesség követelményeit mind a társadalmi mobilitás és a szakképzés terén, mind a vállalaton belüli emberi kapcsolatok, a fokozott munkahelyi demokrácia kialakításában.

3. A műszaki fejlődés gyorsítását szolgáló struktúrapolitikát folytat. Prioritást — jelentős kutatási, beruházási támogatásokat és színvonalas szakképzést — biztosít az elektronikai ipar és az automatizált termelőberendezések gyártása számára; a támo-

gátásokat e két keresztmetszet minden ágazatára és a teljes kutatás–beruházás–termelés–értékesítés láncra kiterjeszti. A strukturálisan átalakítandó (félkésztermék-gyártó) ágazatokat elsősorban a szakképzés erősítésével, a termelő és értékesítő szervezetek közti kapcsolatok javítási lehetőségeinek megteremtésével, valamint a centralizáció és a diverzifikáció segítségével támogatja. A lemaradó ágazatok korszerűsítéséhez szintén jelentős, de közvetett: kutatási, hitel- és szakképzési segítséget nyújt. Minden ágazatban támogatja továbbá (pl. hitelekkel) a kutatási eredmények felhasználását, az energiatakarékosságot, az automatizálást és a regionális problémák megoldását.

4. A konkrét intézkedéseket mindenkor az állam, illetve a vállalatok és a területi szervek közti szerződések keretében – tehát a makro- és mikroszféra törekvéseinek egyeztetésével – dolgozza ki és hajtja végre.

A vázolt iparpolitika sikerének fontos feltétele (a tervdokumentumok szerint) az erőfeszítések összehangolt volta, az, hogy az állami befolyásolás következetesen – mindig a kijelölt célok érdekében – alkalmazza a rendelkezésére álló eszközöket. Ezen „eszköztárat” igen széleskörűen határolják körül, és a következő módon csoportosítják:

A beavatkozás szférája	A beavatkozás szintje	
	makroszint	mikroszint
Anyagi szféra	<p>„Globális” eszközök</p> <ul style="list-style-type: none"> – árfolyam-politika – pénzügyi (kamatláb-, pénz-) politika – adópolitika – bér- és foglalkoztatás-politika ... 	<p>„Szelektív” eszközök</p> <ul style="list-style-type: none"> – állami beruházás (az állami vállalatoknál) – vállalati támogatás – az állami vállalatok stratégiájának befolyásolása ...
Nem anyagi (immateriális) szféra	<p>A vállalatok társadalmi-gazdasági környezetének alakítása</p> <ul style="list-style-type: none"> – oktatáspolitikai – kutatópolitikai – szakképzési politika – a dolgozók jogainak a kiterjesztése ... 	<p>A vállalatvezetés rendszerének alakítása</p> <ul style="list-style-type: none"> – a vállalatok belső szervezetének befolyásolása – a termelési folyamatok szervezésének alakítása – minőségellenőrzés ...

Miként ezt a táblázat is tükrözi, a francia iparpolitika a gazdasági fejlesztés „immateriális” – szociális, kulturális, szervezeti-szervezési – szféráját az anyagi szférával azonos fontosságúként (sőt, a hosszú távú fejlődés esetében olykor annál nagyobb jelentőségűként is) kezeli. Az egész társadalom erőit egyesíteni kívánják a válság elleni küzdelemre. Úgy vélik, e célt sokban segítheti a jövedelmek elosztásában és újra-

elosztásában rejlő különbségek csökkentése (valamint a munkanélküliség elleni harc), a szociális támogatások méltányosabb vagy hatékonyabb elosztása is. Nélkülözhetetlennek ítélik azonban azt is, hogy az oktatás felkészítse a jövő munkavállalóit az új technológiai forradalom nagyobb és mindenkor gyorsan változó szakmai követelményeire. A nemzetközi versenyképesség, a gazdasági önállóság fokozódását várják továbbá a gazdaságvezetés decentralizálásától, a kis- és közepes vállalatok, valamint a területi szervek hatáskörének bővítésétől is. A nézetek — és az erőfeszítések — egységét kívánják szolgálni azzal is, hogy a közszolgálat, az állami intézmények működését fokozottan hozzáigazítják a társadalom elvárásaihoz, de a termelővállalatokon belül is fokozzák a munkahelyi demokráciát. A hírközlésben (pl. a rádióadás terén) szintén korlátozzák az állami monopóliumot. Ugyanez a cél motiválta a válságból való kilábalás programjának, a IX. tervnek a kidolgozásával kapcsolatos törekvéseket is. A tervezés keretében ti. a legszélesebb körű véleménycserékre, konzultációkra teremtenek alkalmat, s éppen az érdekek egyeztetését (egyeztését) próbálják segíteni az állam és a tervek végrehajtói közti gazdasági szerződések rendszerének alkalmazásával.

A francia tervezők úgy vélik, hogy az 1980-as években a világ országainak két csoportját lehet majd megkülönböztetni. Egyesek elmerülnek a válságban a kilábalást szervező egységes és bátor erőfeszítések hiányában, mások viszont társadalmuk erőinek mozgósításával megelik és követni kezdik fejlődésük új pályáját. Megítélésük szerint a francia gazdaságban a 70-es évek első fele, a VII. terv időszaka az illúziók kora volt, amit a 70-es évek végén, a VIII. terv idején a tehetetlenség kora követett. Felszólítanak tehát arra, hogy társadalmuk a jövőben kerülje el mindkét hibát, s reális célokat kitűzve, de a reális lehetőségeket ki is használva munkálkodjon, mert csak ezzel őrizheti meg Franciaországnak a világban kialakult helyét.

A magyar ipar fejlesztése természetesen nem másolhatja a francia iparpolitika most vázolt rendszerét. Fontos tudnunk azonban, hogy ez a politika iparunkkal is számol a nemzetközi munkamegosztásban való részvételének kialakításakor. Gondolatébresztő lehet számunkra az is, hogy a franciák, bár iparuk fejlettebb a miénknél, napjainkban nélkülözhetetlennek ítélik az ipar mezostruktúrájának átalakítását, mert iparunkban még ma is élnek a magyar ipar ágazati szerkezetét megfelelőnek ítéelő nézetek. Mindenképpen hasznosítandók továbbá az iparpolitika eszköztárát az iparunkban szokásosnál lényegesen szélesebb körben kereső s az ipar előrehaladásának társadalmi környezetét is alakítani kívánó koncepciók.

Papanek Gábor

A GAZDASÁGIRÁNYÍTÁSI ESZKÖZÖK MEGVÁLASZTÁSÁNAK PROBLEMATIKÁJA

A gazdaságirányítás rendszerének problematikáján belül, de ennek egészével sokoldalú szoros összefüggésben viszonylag elhatárolható terület az irányítási módszerek

megválasztásának kérdéskomplexuma. A különféle szabályozási eszközök közötti választás körül hazánkban is sok vita folyt, és számos megoldatlan probléma maradt. Ezért a társadalmi-gazdasági rendszer különbsége ellenére is érdeklődésre tarthat számot a Kanada Gazdasági Tanácsa¹ által a közelmúltban közzétett, Az irányítási eszközök megválasztása² című tanulmány. A tanulmányban felvetődő kérdések egész sorának akár csak áttekintése is meghaladná a cikk kereteit, ezért – vállalva a szubjektivitás veszélyét – csak néhány olyan gondolat közlésére vállalkozhatunk, amelyek analógnak látszanak a gazdaságsszabályozás nálunk is felmerülő problémáival.

A tanulmány szerzői napjaink amerikai szabályozásireform-vitáinak abból a két egymáshoz kapcsolódó főbb irányából indulnak ki, amelyek egyaránt a helytelen szabályozásból eredő hatékonyságvesztést hangsúlyozzák. Az egyik irányzat azt emeli ki, hogy számos szabályozási rendszerben a kitűzött célok inkább súlyosbítják, mint korrigálják a gazdasági erőforrások allokációjának hiányosságait, s ezért nem vezethetnek a jólét maximálására. Ez a nézet erősen determinálja az állami szabályozás, „beavatkozás” csökkentését kívánók állásfoglalását.

A másik irányzat követői is elismerik, hogy sok irányítási rendszerben a kitűzött célok rendszerint nem konzisztensek az erőforrás-allokáció hatékonyságának előmozdításával, s valójában gyakran ott is gátolják a szabad piac működését, ahol az ennek érdekében jól funkcionál. Azt hangsúlyozzák viszont, hogy bármi legyen is a szabályozás célja, az eléréséhez legmegfelelőbb, leghatékonyabb eszközt kellene megválasztani. Az utóbbiak tehát elfogadják a szabályozást – olyan esetekben is, amikor az előbbi irányzat ennek megszüntetését kívánja –, föltételezik továbbá, hogy egyazon célra több alternatív eszköz vezethet, több szabályozási mód között lehetséges a választás, ami a legkisebb eszközráfordítás alapján optimalizálható is. A kanadai tanulmány célja az, hogy ezzel az utóbbi irányzattal és különösen az irányítási eszközök és módszerek megválasztásának hipotéziseivel foglalkozzék a tőkés demokrácia keretei között.

A gazdaságirányítás döntéshozói

A tanulmány alaptétele az, hogy a gazdaságirányításra vonatkozó döntések több társadalmi csoport érdekei kompromisszumaként jönnek létre: a politikusoké, a bürokratáké³ és speciális érdekcsoportoké (pl. háztulajdonosok, monopóliumok), amelyek a tömegkommunikáción keresztül függenek végső soron az összlakosságot képviselő választóktól. A politikai pártok, illetve a politikusok személyes érdeke

¹ Az 1963 óta működő Economic Council of Canada elnökből, két igazgatóból és legfeljebb 25 tagból álló, a kormánytól független állami tanácsadó szervezet, amely fő feladatáknént évi jelentést ad a közép- és hosszú távú gazdasági helyzet alakulásáról, valamint egyéb, a kormány vagy önmaga által kezdeményezett vizsgálat eredményéről. Emellett közöl a tanácson kívüli szakemberek által megbízásból készített tanulmányokat. Ezek – mint az itt ismertetett is – nem föltétlenül a tanács állásfoglalását képviselik.

² Treblecock, M. J. – Prichard, R. S. – Hartle, D. G. – Dewees, D. N.: The Choice of Governing Instrument. A Study prepared for the Economic Council of Canada, Ottawa, 1982.

³ A kifejezést nem pejoratív értelemben használva.

a hatalomhoz, legalább megválasztásukhoz, még inkább kormányra jutásukhoz fűződik. A tanulmány szerzői hangsúlyozzák, hogy ez nem valamiféle erkölcsi, hatalmi cél, hanem végső soron az ehhez kapcsolódó anyagi érdekeltség, gazdasági érdek; a klasszikus polgári közgazdaságtan logikáját következetesen végiggondolva: amennyiben elfogadjuk, hogy a gazdaság valamennyi szereplője önérdeke szerint cselekszik, és profitja maximalizálására törekszik, akkor nem tételezhetünk fel mást a politikusokról sem.

A bürokraták – az államapparátus döntéseket befolyásoló tisztségviselői, szakemberei – személyes érdeke az előrehaladás a hivatali ranglétrán és az egzisztenciális biztonság. Ez szorosan a kormányon levő párt(ok) érdekéhez kapcsolódik, amelyektől az előléptetések függenek. Nem új fölismerés az uralkodó politikai pártok és az államapparátus érdek-összefonódása. A tanulmány azonban azt is hangsúlyozza, hogy a politikai döntéshozók milyen nagy mértékben kénytelenek az államapparátusra támaszkodni, mivel döntéseik információs bázisa (hozzátesszük, kikényszerítése is) jórészt az államapparátustól függ. Ezek az információk viszont gyakran a minisztériumok, illetve egyéb állami hivatalok külön érdekei által befolyásolt (hogy nem mondjuk torzított) képet adnak a valóságról, s eszerint orientálják a politikai döntéseket. Nem egyszer a speciális érdekcsoportoknak is sikerül saját szempontjaikat érvényesíteni az államapparátus állásfoglalásában. Ez azért lehet számunkra is elgondolkodtató, mert a legfelső szintű gazdaságpolitikai döntéshozó szervek informálásában és orientálásában az ágazati sajátos tárcaérdekek érvényesítésével – úgy vélem – a mi irányítási rendszerünkben is számolni kell.

A tanulmány szerint a speciális érdekcsoportok körébe a legkülönbébb társadalmi rétegek, szervezetek, vállalatok stb. tartoznak. A gazdaságirányítási rendszer alakításába politikai vagy/és gazdasági súlyuknak megfelelően képesek beleszólni. Érdekeik érvényesítése a politikai döntésekben általában és a gazdaságirányítás szabályozó rendszerére vonatkozóakban különösen anyagi áldozatot igényel, költségekkel jár. A nyílt megvesztegetést a tanulmány szemérmesen nem említi, de bőven foglalkozik a kommunikációs csatornákon folyó információknak a csoportok speciális érdekei irányába orientálásával (manipulálásával). A tömegtájékoztatáson keresztül a speciális érdekcsoportok anyagi eszközeikkel és a céljaiknak tulajdonított fontossággal arányos nyomást képesek gyakorolni a kormányra. Ezt a befektetésüket – föltételezve racionális viselkedésüket – ugyanazon profitmaximalizáló kritérium alapján döntenek el, mint egyéb közvetlenül gazdasági célú investícióikat, a gazdasági szabályozómódosítás eredményeképpen várható többletjövedelemtől függ az, hogy milyen költséget hajlandók ráfordítani.

A tanulmány fontos szerepet tulajdonít a döntéshozásban a (tömeg) kommunikációnak, végső soron az információnak. Az emberek általában – még a legtájékozottabbak is – igencsak korlátozott ismerettel (információval) rendelkeznek a valóságról. Az átlagember a választópolgár informáltsága pedig döbbenetesen hiányos a gazdasági-politikai realitásról, és ezt a beszűkített képet is a tömegkommunikáció tájékoztatásán keresztül kapja, illetve alakítja ki, ami így H. Simon szavai szerint „korlátozott racionalitású”.⁴ A kommunikációs vállalatok információkibocsátásának tartalmát

⁴Simon, H. A.: A Behavioral Model of Rational Choice. *Quarterly Journal of Economics*, 1955, 99. old.

az információ beszerzési költsége és eladhatósága, volumenétől függő értékesítési árbevétele közötti nyereség határozza meg, amely jórészt az érdekeltségre orientált. Az általuk már korábban manipulált újságolvasó, tv-néző, rádióhallgató a szenzációra, az újdonságra, ugyanakkor problémamentesen megnyugtató, biztonságot sugárzó beállításokra „vevő”. A „mély” és gazdag valóságtartalmú gazdasági-politikai információk beszerzése-kidolgozása igen költséges, és ritkán érdekesek annyira, hogy értékesítésük nyereséges lehetne. A gazdaságirányítási rendszer akár csak egyes elemek megalapozott kialakításához, módosításához is igen sok irányú és mélyen tagolt speciális információ szükséges, még inkább a szabályozó rendszer egészének módosításához. Ilyen információk beszerzését-feldolgozását rendszerint csak a pártok és a speciális érdekcsoportok képesek finanszírozni, ezek viszont ragaszkodnak a saját érdeküknek megfelelő „beállításban” való közlésükhöz. De nemcsak az átlagember, hanem a három döntéshozó csoport informáltsága is töredékes és jórészt hasonlóképpen manipulált.

A gazdaságirányítási döntéshozó csoportok és a befolyásoló-közvetítő (tömeg) kommunikációs szervezetek az irányítási eszközökre vonatkozó döntésekben is saját speciális csoportérdekeik szerint járnak el, foglalnak állást.

A döntési kritérium a szabályozási eszközök megválasztásában

Fölmerül a kérdés, hogy a döntéshozó csoportok végül is milyen kritériumok alapján határoznak a szabályozási eszközök kiválasztásakor. A tanulmány szerzői szerint elég általános – és terjedő – fölfogás az, hogy a döntés kritériuma a *technikai hatékonyság*. A technikai hatékonyság lényege az, hogy bármi legyen is a gazdaságpolitikai cél, az a legjobb eszköz, amellyel azt a legkisebb ráfordítással (költséggel) lehet elérni. A szabályozás technikai hatékonyságának meghatározása az eszköz–cél viszonyon alapul éspedig olyképpen, hogy előbb döntenek a gazdaságpolitikai célokról, majd értékelik és kiválasztják a legcélravezetőbb eszközöket, vagyis szabályozási módokat.⁵

A szabályozás technikai hatékonysága kapcsán a tanulmány szerzői az ún. Doern–Wilson-hipotézist⁶ idézik, amely T. Lowi korábbi elmélete⁷ alapján azt állapítja meg, hogy a politikusok – és különösen az uralmon levő kormány – hajlanak arra, hogy a legkevésbé kényszerítő erejű szabályozási eszközök felől folyamatosan haladjanak keményebb kényszereszközök felé valamely irányítási feladat megoldásában. A kormány első lépésként tanulmányt készítet, vizsgálatot végeztet, esetleg nyilatkozatot tesz

⁵ Lindblom, C. E.: The Science of Muddling Through. Public Administration Review, 1959, 83. old.; Breyer, S.: Analysing Regulatory Failure: Mismatches, Less Restrictive Alternatives and Reforms. Harvard Law Review, 550. old.

⁶ Doern, B. G. – Wilson V. S.: Conclusions and Observations. [In: Doern, B. G. – Ancoin, P. (eds): The Structures of Policy-Making in Canada.] Macmillan, Toronto, 1971.

⁷ Lowi T.: American Business, Public Policy, Case Studies, and Political Theory. World Politics, 1964, 677. old.; uő: Decision Making versus Policy Making: Towards an Antidote for Technocracy. Public Administration Review, 1970, 314. old.; Four Systems of Policy, Politics and Choise. Public Administration Review, 1972, 299. old.

közzé, ezek is kormányintézkedések, s bizonyos szabályozási funkciót is betölt. A következő fokozatban a kormány kiadásokat fordít az adott gazdaságpolitikai célra, de anélkül, hogy az ehhez szükséges költségvetési bevételek módosítanák az elvonások speciális érdekcsoportokat terhelő arányait. Az utóbbit is módosító szabályozási módszer még inkább kényszer jellegű, mivel erőteljesebben érinti a jövedelem-újraelosztási folyamatot. Végül leginkább kényszereszköz a direkt szabályozás, amely szankcionált közvetlen utasításokból áll. A tanulmány szerzői kifogásolják a kényszer szabatos fogalom meghatározásának és annak a magyarázatnak a hiányát, hogy mi hajtja a növekvő kényszer irányába a politikusokat szabályozási eszközeik megválasztásában.

A közvéleményben rejlő kényszersztől a gazdasági törvényeken keresztül ható közvetett kényszeren keresztül a jogig – úgy véljük – valóban létezik bizonyos kényszer-skála. Hasonló fölismerést tükröz gazdasági mechanizmus, illetve szabályozási vitáinkban a direkt tervutasításos és a közvetett szabályozás megkülönböztetése. A kényszer fokozása irányába haladás magyarázatát abban találhatjuk, hogy amennyiben az egyszerűbb és a piaci mechanizmussal konformabb eszközök sikertelennek bizonyulnak, és a gazdaságpolitika ennek ellenére ragaszkodik valamely cél eléréséhez, úgy a piaci mechanizmustól idegen módszereket is igénybe vesz.

A technikai hatékonyság elmélete – véleményünk szerint – azért nem elégséges magyarázat, mert az eszközök kiválasztására ugyan ad kritériumrendszert, de a célok közötti választásra nem alkalmas. Ezt a problémát a kanadai tanulmány a célok és az eszközök egységbe kapcsolásával igyekszik megoldani.

Az irányítási módszerek (eszközök) jelentőségének kiemelése feloldja az eszköz–cél reláció egyoldalú szemléletét. Helyesen hangsúlyozza a kanadai tanulmány, hogy a célok egyfelől hierarchikus sort képeznek. Az infláció megfékezésének (visszaszorításának, megszüntetésének) gyakran „legfőbbként” hangoztatott gazdaságpolitikai célja nem végcél, hanem maga is eszköz, további cél – mondjuk – a gazdaság működése stabilitásának érdekében. (Mint más helyen a tanulmányból kitűnik, az infláció nagyon is tudatosan használható eszközül bizonyos gazdasági-politikai célok elérésére, például a jövedelem-újraelosztás módosítására, s jól szolgálhat sajátos csoportérdekeket.) Másfelől azonban a célok hierarchiája nem abszolutizálható. A főbb politikai, társadalmi, gazdasági célok nem egymás fölé-, illetve alá-, hanem többnyire mellérendeltek, és súlyuk, jelentőségük – ismereteink jelenlegi szintjén – nem is összemérhető (a kvantifikálás értelmében). A valamely célra vezető eszközöknek pedig – amint a szerzők helyesen hangsúlyozzák – nemcsak a szándékolt hatásuk lehet, hanem nem szándékolt is más célokra. A bér- és jövedelemszabályozás körüli vitában gyakran fölmerült nálunk is, hogy míg elég jól bevált a jövedelemkiáramlás megfelelő keretek között tartásában, addig a teljesítmény szerinti differenciálást és az ettől várható ösztönző hatást gátolta. Mint a kanadai tanulmány szerzői megállapítják, *kevés gazdaságpolitikai eszköz hatása annyira jól meghatározott, hogy könnyen választani lehetne közöttük adott cél esetében.* A tanulmány érdeme, hogy ismét föl hívja a figyelmet e problémára, amit már mások is korábban fölismertek.⁸

⁸Lindblom i. m.: Simon, H. A.: Administrative Behaviour. Free Press, New York, 1976, 65. old.; Hartle, D. G.: Public Policy Decision Making and Regulation Institute for Research on Public Policy Montreal. Butterworth, Toronto, 1979, 188–189. old.

Magunk is úgy véljük, hogy a kutatás nagy adóssága a válaszadás a szabályozási rendszer eszközei és céljai, valamint a kölcsönhatás-mechanizmusok közötti összefüggések alaptípusainak kérdéseire. A szabályozó rendszer egyes elemeiről, különösen a személyi és a vállalati jövedelemszabályozás kérdéseiről folytatott hosszadalmas, gyakran aprólékos hazai viták – föltehetőleg a tévesen értelmezett gyakorlatiasság és időszerűség bűvöletében – nem vezettek el a tudományos absztrakciónak addig a szintjéig sem, amely legalábbis igyekszik jól körülírni az egyes célokat és eszközöket, leírja a jellegzetes eszköz–cél kapcsolatokat, szándékolt és nem szándékolt hatásmechanizmusokat, s megkísérli a kvantifikálás különféle útjainak feltárását. Csak többé-kevésbé elfogadottan definiált fogalmi apparátustól s meghatározott összefüggés-alakzatok kölcsönös alkalmazásától várható, hogy túljutunk a korábbi viták többnyire megoldhatatlan patt-helyzetű befejeződésén.

Az előbbi igény teljesítése nem könnyű. Mint a kanadai tanulmány is figyelmeztet erre, az eszközök és a célok, kapcsolatuk és hatásmechanizmusuk *nem tekinthető statikusan*, továbbá *számolni kell a bizonytalansággal*, amely nagyrészt a tökéletlen informáltságból ered, különösen a jövőre vonatkozólag. A gazdaságirányítás eszközei között nem valamiféle „légüres térben” kell és lehet választani, hanem a már meglevő szabályozó rendszer és funkcionáló elemei közepette, figyelemmel azok tényleges kapcsolódására és mechanizmusára, valamint a kialakulásukban közreható élő érdekviszonyokra. A szabályozás eszközeinek és módszereinek megválasztásakor pedig számolni kell – különösen a jövőre vonatkozó – ismereteink korlátozott jellegével s az ebből eredő bizonytalansággal.

A tanulmány a továbbiakban arra tesz kísérletet, hogy a szabályozási eszközöket – a döntésben részt vevő csoportok sajátos céljaival együtt – értékelje szándékolt és nem szándékolt hatásai komplexitásában a kanadai gazdasági mechanizmus, irányítási rendszer konkrét viszonyai között.

Az irányítási eszközök információtartalma

A tanulmány egy-egy fejezetben a szabályozó eszközök négy nagy csoportját tekinti át: a kormány (végső soron a politikusok) által kezdeményezett, illetve végzett vizsgálatokat, a költségvetési elvonásokat és támogatásokat, végül az árszabályozást s az egyéb szabályozási formákat.

Számunkra talán szokatlan az állami, illetve megbízásból végzett vizsgálatok gazdasági irányítási eszközként tekintése. Valójában pedig a mi gazdaságirányítási rendszerünkben is eszközjelleggel funkcionálnak a vizsgálatok, tanulmányok stb.: gondoljunk például a Központi Népi Ellenőrzési Bizottság vizsgálataira, OMFB-tanulmányokra. KSH-értékelésekre s az országgyűlés különböző bizottságainak munkájára. Mindezek kétségtelenül többé-kevésbé hatnak a gazdasági folyamatokra, befolyásolják a többi szabályozó funkcionálását s végső soron a célok elérését. A kanadai szerzők azért tulajdonítanak számunkra meglepően nagy jelentőséget a vizsgálatoknak, tanulmányoknak, mert nálunk sokkal magasabbra értékeli az információt. Mi sem jellemzőbb erre, mint az, hogy az állami vállalatok esetében is információforrás jellegüket tekintik az egyik legfőbb értéknek.

A tanulmány a vállalatelmélet közgazdasági irodalma korábbi eredményei alapján⁹ arra a következtetésre jut, hogy *a magánvállalat létrehozásának költségeivel szemben legfőbb eredménye (haszna) piaci, főképp az ármechanizmusban való részvételből eredő közvetlen információtömeg*, s az állam is erre tesz (tehet) szert az állami vállalatok létesítésével. Vállalatainak részvétele nélkül a piaci mechanizmusban az állam csak igen költségesen és megbízhatatlanul jutna a piac és a vállalatok működését föltárázó információkhoz, amik nélkülözhetetlenek a gazdasági mechanizmus funkcionálásának megismeréséhez, végső soron az állam gazdaságirányítási döntéseihez.

Bizonyos szempontból ilyen információ központú megközelítés fejeződik ki abban is, hogy a tanulmány egyik kritériuma a szabályozási eszközök minősítésében azok nyílt (könnyen felismerhető, áttekinthető) vagy kevésbé nyílt (burkolt, rejtett) jellege. A hazai szakirodalomban is többen rámutattak a nyílt, illetve burkolt vagy rejtett szabályozók – rendszerint az ilyen típusú támogatások – közötti különbségekre. A kanadai tanulmány viszont azokat az érdekviszonyokat hangsúlyozza, amelyek a nyíltsághoz, illetve a burkoltsághoz fűződnek, s finom megkülönböztetést tesz maguknak a szabályozóknak és mértéküknek, pl. az adók vagy a költségvetési támogatások növelésének, illetve csökkentésének nyílt vagy burkolt jellege között. Megállapítása szerint a magánvállalatok a nyílt állami szubvencióval szemben előnyben részesítik a kevésbé szembetűnő s nehezebben követhető adókedvezményeket. Az utóbbiak kényelmesebbek a kormány, illetve az egyes minisztériumok számára is, mert kevésbé feltűnően részesíthetnek burkolt – esetleg kivételezett – támogatásban iparágakat és érdekcsoportokat, s ezzel fenntartják vagy/és erősítik hatalmi pozíciójukat a gazdaságirányításban. Az adók, illetve a támogatások burkolt növelésének vagy csökkentésének eszköze az infláció. Számottevő infláció idején a változatlan adókulcs vagy támogatás kisebb reálértéket képvisel. A kormány ilyenkor – pusztán azzal, hogy nem növel egyes adókulcsokat, illetve támogatásokat – csökkenti a reálterhet vagy a támogatás valós értékét, miközben hangoztatja, hogy változatlanul tartotta mértéküket. Az infláció tehát viszonylag burkolt szabályozási eszközként használható más szabályozókkal kombinálva, s jelentős szerepet játszhat a személyi és a vállalati jövedelmek újraelosztásában. Az infláció ad lehetőséget a gyorsan terjedő szabályozó, az indexelés alkalmazására nemcsak általános „csodaszerként” az infláció ellen, hanem jövedelem-újraelosztási célra is.

Ez a kanadai tanulmány egészen végighúzódo információcentrikusság arra a kérdésre indít, hogy vajon mi kellőképpen méltányoljuk-e az információ értékét és jelentőségét gazdaságirányítási rendszerünket alakító döntéseinkben s ezen belül a szabályozó eszközök megválasztásában. Döntéseink racionalitása, tudatossága a jelenségek, tények, összefüggések és mechanizmusaik valóságot tükröző objektív ismeretétől függ, ami az információbázison alapszik. Úgy véljük, hogy a sokat hangoztatott *minőségi jellegű fejlődési szakasz az információintenzitás fokozását igényli*. Korlátozott

⁹Coase, R.: The Nature of the Firm. *Economica*, 1937, 386-405. old.; Alchian, A. A.–Demsetz, H.: Production, Information Costs and Economic Organization. *American Economic Review*, 1972, 777-795. old.; McManus, J. C.: The Costs of Alternative Economic Organisation. *Canadian Journal of Economics*, 1975, 333-350. old.

lehetőségein belül – a maga töredékes módján – ez az ismertetés is ennek az igénynek szeretne akárcsak részben is eleget tenni.

Rott Nándor*

A GAZDASÁGI NÖVEKEDÉS ÉS AZ ENERGIASZÜKSÉGLET AZ NDK GAZDASÁGÁBAN**

Az NDK gazdasági növekedésében a mindenkori energiahelyzet kulcsszerepet játszik. Ennek jelentősége az utóbbi években felértékelődött. A Német Szocialista Egységpárt Központi Bizottságának legutóbbi plenáris ülésén kiemelt kérdésként vitatták meg azokat a változásokat, amelyek új feltételeket teremtettek az NDK energia- és nyersanyagellátásában. Ezek a változások alapvetően a 70-es évek elején végbement világpiaci árnövekedésekből vezethetők le. Tekintettel arra, hogy az ebből fakadó tendenciák tartósan mutatkoznak, új gazdasági stratégia kialakítására van szükség.

A Német Szocialista Egységpárt X. kongresszusán döntést hoztak az NDK energia- és nyersanyagbázisának további kiépítésére, és a Központi Bizottság – figyelembe véve a közelmúltban bekövetkezett változásokat – új intézkedési tervet fogadott el. Erich Honecker ezzel kapcsolatban kijelentette, hogy nem csupán rövid távon ható intézkedésekről van szó, és az ország nyersanyagellátásának biztosítását, valamint az eladásra kínált termékek és szolgáltatások körének meghatározását illető döntés nem halasztható el. A felkínált termékeknek és szolgáltatásoknak vonzóaknak kell lenniük, mert ezekkel kell fizetni a nyersanyagokért. Az erre vonatkozó döntések a gazdasági és társadalmi mozgásteret a jövőben lényegesen befolyásolni fogják. Ilyen jellegű megfontolásokkal kénytelen a szocialista társadalom reagálni azokra a több évtizedig tartó változásokra, amelyek a szükségletek kielégítése érdekében az energiaforrások átcsoportosítását igénylik.

Az energiaforrások átcsoportosítása hatással van a népgazdaság egészének szerkezetére is, különösen a termelési és ráfordítási struktúrában okoz változásokat. Ezek a változások kihatásaikban az egész társadalmat, a népgazdaság újratermelési feltételeit érintik. Az energiaforrások átcsoportosításánál számos olyan tapasztalat halmozódik fel, amelyek figyelembevétele és általánosítása más hasonlóan nagy jelentőségű újratermelési területek jövőbeni struktúraátalakító szerepének vizsgálatánál lényeges lehet. Itt ugyanis a szocialista társadalom azon képességéről van szó, hogy a mélyreható szerkezeti változásokat tervszerűen és a népgazdasági hatékonyság kritériumai alapján tudja-e végrehajtani.

* Az Agrárgazdasági Kutatóintézet munkatársa.

** Heinrichs, W.: Wirtschaftswachstum und langfristige Deckung des Energiebedarfs (reproduktions-theoretische Probleme). Wirtschaftswissenschaft, 1982, 10. sz.

Az újratermelési elméleti kutatásoknak foglalkozniuk kell azzal a kérdéssel, hogy a szocialista gazdasági növekedés körülményei között hogyan fedezhető a mindenkori felmerülő energiaigény, és hogy az ennek biztosítása érdekében mozgósított népgazdasági ráfordítások milyen ellentmondásos kölcsönhatásokat hoznak létre. Ebben az általános témakörben a következő részkérdések vethetők fel: a termelési felhasználás és a nemzeti jövedelem eltérő fejlődése, a helyettesítési kapcsolatok változatai, energia-, nyersanyag-, holt- és élőmunka-ráfordítás, a beruházások szerepe, mindezeknél figyelembe véve az export-import ráfordításokat is. Az ésszerű energiafelhasználás relatív és abszolút energiamegtakarítást eredményezhet, ezért ha ennek kihatásait is figyelembe vesszük, nem tekinthetjük véletlennek, hogy ez a téma mindinkább az újratermelési elméleti kutatások középpontjába kerül.

A nemzeti jövedelem és az energiafelhasználás kapcsolata mindenekelőtt a termelési szükségletekben mutatkozik meg. Új jelenség, hogy az energiafelhasználás egyre növekvő része nem magában a termelési szférában, hanem a bővülő fogyasztási szükségletekben jelenik meg. Mégis a nemzeti jövedelem és a gazdasági növekedés szempontjából a termelési felhasználás által megkívánt energiaszükséglet marad a döntő.

A nemzeti jövedelem, valamint a termelési eszközök növekedési dinamikája eltérő mértékben alakult az NDK-ban az elmúlt húsz évben. Ezek összevetése érdekes képet mutat. A nemzeti jövedelem 1960 és 1980 között 243%-kal nőtt, az anyagi termelési tényezők 317%-kal. A nemzeti jövedelem évi átlagos növekedési üteme 4,5% volt. Ha a primer energia növekedését fizikai mértékegységben kifejezve mérjük, akkor évente átlagosan 2%-os növekedést tapasztalunk, tehát jóval kisebb mértékűt, mint a nemzeti jövedelemé. A primer energiafelhasználás érték szerinti növekedése többszöröse a nemzeti jövedelmének. Míg tehát a nemzeti jövedelem primer energiaintenzitása fizikai formában csökkent, addig érték formában meghaladja a nemzeti jövedelem növekedését. Ez a folyamat különösen a 70-es években és azon belül is annak második felében volt jellemző. A 70-es évek elejéig a primer energia intenzitása a nemzeti jövedelem vonatkozásában fizikai és értékbeni egységben egyaránt közel kiegyenlített alakult. Egyes energiahordozók árnövekedési ütemét ki lehetett egyenlíteni közel ezzel egyenértékű energiamegtakarítással. Erre gyakorlatilag már jó ideje nincs mód, amiből az NDK népgazdaságának egyszerű újratermelésére jelentős kihatások származnak, amelyek egyben meghatározzák a bővített újratermelésre való átmenet konkrét lefolyását.

Mivel az NDK-ban a gazdasági növekedés nem a termelési eszközök szokásos újratermelési jegyei között zajlott le, hanem a már idézett árváltozások befolyása alatt, ezért a szokásosnál nagyobb szerep jutott a termelési eszközök újratermelése érdekében mozgósítható mennyiségi és minőségi tartalékoknak. Az egyszerű újratermelés viszonyai a 70-es évek elejéig olyanok voltak, hogy a termelési eszközök újratermelése az egyszerű újratermelés által megkövetelt tartalékokat fizikai formában is biztosította. Ezzel szemben a 70-es évek újratermelési folyamatában nem tudták többé automatikusan biztosítani a megkívánt tartalékokat. Ehhez vagy a nemzeti jövedelem többlettermék részét kellett részben felhasználni, vagy ugyanezt külkereskedelmi forrásokból biztosítani. Mindezek gazdasági hatásukban a jövőbeni nemzetijövedelem-növekedés igénybevételét jelentik.

Attól függően, hogy a termelési eszközök értékbeni újratermelése az egyszerű újratermeléshez szükséges pótlási alapokat fizikai szempontból is biztosítani tudja vagy sem, a termelési eszközök újratermelésének három formája különböztethető meg. Ezek a gyakorlati megvalósítás során eltérő mértékben, de egyszerre lépnek fel. Felismerésük és elkülönítésük azért fontos, mert arányuk tudatos alakításával a gazdaságra való visszahatás eszközei lehetnek.

– Az első változatnál a termelési eszközök értékbeni újratermelése során egy olyan eszközalap képződik, amely nem csupán az egyszerű újratermeléshez szükséges pótlást biztosítja, hanem ezen túl a bővített újratermelésre is kihatással van. Ennél a formánál a nemzeti jövedelem energia-, nyersanyag- és anyagintenzitása csökken, amit abszolút és relatív megtakarítások útján érnek el. A megtakarítást részben a nyersanyagok magasabb fokú feldolgozásával biztosítják. A termelési eszközök ezen újratermelési formája, amely a kvalifikáltabb munka felhasználásával van összekapcsolva, egyben egy olyan tartalékot is biztosít, amiből ún. nettó termék és többletermék is keletkezik. Ez a folyamat látványosan valósult meg az NDK-ban 1981-ben, amikor 1%-os nemzeti jövedelem-növekedés 0,75%-os eszközfelhasználással párosult. Mindez azt is jelenti, hogy a tudományos és a technika eredményeivel mint hatékonyságnövelő tényezővel számolnak.

– A termelési eszközök másik újratermelési formájánál ténylegesen olyan pótlási alap jön létre, amelynek gazdasági hatása lényegében megegyezik az egyszerű újratermelésével. E forma gazdasági hatásaiban fellépnek olyan folyamatok, amelyek során a termelési eszközök újratermelésének növekvő értékbeli tendenciája egyes energiatípusok és nyersanyagok fizikai egységben mért csökkenése útján kompenzálódik. Ebben az esetben nem képződnek a gazdasági növekedést segítő további impulzusok. Az eredmények biztosítása során nem a források igénybevétele, sem azok megtakarítása nem jellemző. Nem jelent tehát változást a termelési eszközök és a nettó termék viszonyában népgazdasági mértékben.

– A fentiekkel egyidejűleg valósulhat meg az a harmadik forma is, amelynél olyan fizikai egységben mért pótlási alap képződik, amely szükségessé teszi, hogy a többlet termelési értéket is igénybe vegyék. E formának a későbbi növekedés szempontjából számtalan negatív kihatása van, ezért szerepét – amennyire lehet – csökkenteni kell, főleg az első újratermelési forma javára.

A három újratermelési forma megfelelő arányú kombinációja lehetővé teszi, hogy az energiateljesítménynek az előállított nemzeti jövedelemnél gyorsabb növekedése megszűnjön. Az újratermelési formák megfelelő kombinációja első lépésként stabilizálja, majd lassan növekedni engedi az energia- és az anyagfelhasználást, mindenkor párhuzamba állítva a nemzeti jövedelem növekedésével.

Az NDK népgazdaságában minden csekélynek tűnő relatív energiamegtakarítás jelentős abszolút eredményeket biztosít. Például

– a folyékony energiahordozók 1%-kal kisebb felhasználása 200 ezer tonna nyersolajimport-csökkentést tenne lehetővé;

– az elektromos energia népgazdasági szintű 1%-os megtakarítása félmillió háztartás éves energiateljesítményének felel meg.

Az NDK-ban az energiateljesítmény fedezésére fordított népgazdasági kiadások közül két alapelem határozza meg a növekedést.

1. A közvetlen és a teljes *beruházások* hatása az energianyerés szempontjából még alig vizsgált terület. Mindenekelőtt tehát konkrét lépéseket kell tenni az energiaszükséglet fedezésére szolgáló teljes beruházási ráfordítások megismerése érdekében. Számítások szerint a tüzelőanyag- és energiaipari közvetlen beruházások a teljes beruházási ráfordításnak kb. 50%-át teszik ki. Ezt a szerző kevésnek ítéli, annak ellenére, hogy ez az arány a teljes beruházást figyelembe véve módosulhat.

2. Az energiahordozók importja, illetve annak exportvonzata nem elhanyagolható az NDK számára. A 80-as, 90-es években is folyamatos energiahordozó-importra szorulnak annak ellenére, hogy a barnaszénbázis további kiépítése érdekében rendkívüli erőfeszítéseket tesznek. Ezenkívül igyekeznek növelni a hazai energiahordozók részese-dését továbbfeldolgozott formában is. Az importigényeket nagyrészt a szocialista gazdasági integráció keretében kívánják kielégíteni.

Az NDK-nak a 70-es években fokozódó gép- és fogyasztásicikk-exportot kellett elérnie a korábbival azonos mennyiségű energiahordozók importja érdekében. Ezenkívül hitelforrásokat kellett biztosítani, amelyek gazdasági lényegüknél fogva a jövőbeni gazdasági növekedés előzetes megterhelését jelentik. Ezeket a pótlólagosnak tekinthető ráfordításokat az energiaszükséglet fedezésének teljes ráfordításainál figyelembe kell venni. Amennyiben a népgazdasági ráfordítások értékelésénél ezt figyelmen kívül hagyják, akkor a népgazdasági ráfordítások megítélésében torzulások keletkezhetnek. Ez a veszély különösen akkor nagy, ha az energiahordozók importja viszonylag stabil árak mellett és rövid idő alatt mennyiségileg megnő, vagy ha a cserearányok az energiahordozók és a készáruk között az előbbiek javára változnak meg. Negatív jelenséggé értékelhető az is, amikor több energia kerül exportra a készáruban tárgyasult formában, mint amennyit ugyanilyen formában behoznak. Ennek az ipari és exportszerkezet alakulására hosszú távon jelentős kihatásai vannak. A tartós energiamegtakarítás a tudományos eredmények felhasználásán nyugszik. Az ország megtakarítási képességének meghatározása kiindulópontja annak a folyamatnak, amelynek során a megtakarított energia népgazdasági szintű pótlólagos energiaforrásként jelentkezik. Számítások szerint az energiamegtakarításhoz szükséges újratermelési ráfordítások jelenleg elmaradnak az energiabázis bővítésének ráfordításaitól.

Veres Péter

ÚJ VONÁSOK A SZOVJET IPARI ÉS KERESKEDELMI VÁLLALATOK KAPCSOLATÁBAN*

Az SZKP KB és a Szovjetunió Minisztertanácsának irányelvei és határozatai a jelenlegi – XI. ötéves – tervidőszakban fontos feladatként jelölték meg a fogyasztói szük-

* Orlov: Torgovlja v szisztyeme hozjajsztvennij szvjazej. Ekonomika, 1981; Ivanickij–Zadoroznij Blank: Effektivnoszty mezsotraszlevih i regionalnih szvjazej torgovli. Ekonomika, 1981; Sztrujev: Torgovlja v ogyinnadcatoj pjatyiletke. Moszkva, 1981; Darbinjan: Torgovlja: szoversensztvovanyije planyirovanyija i hozjajsztvovanyija. Moszkva, 1981

ségletek kielégítésének javítását, a mennyiségi igényeken túl a minőséggel és a választékkal szembeni követelmények fokozott teljesítését. Ennek nyomán a szakirodalomban és a gyakorlati életben is egyre nagyobb hangsúlyt kap a kereslet és a kínálat összhangjának kérdése, ezen belül a termelő- és a kereskedelmi vállalatok közötti kapcsolatok vizsgálata. A kiskereskedelmi áruforgalom növekvő dinamikája és ennek néhány egyéb népgazdasági mutatóval való összehasonlítása mindenekelőtt a kereskedelem szerepének növekedésére enged következtetni (1. táblázat).

1. táblázat

A szovjet népgazdaság fejlődését tükröző főbb mutatók alakulása 1965 és 1979 között, milliárd rubel

Mutatók	1965	1970	1975	1979	1979/65, %
Bruttó társadalmi termék	420,2	643,5	862,6	1028,1	245
Létrehozott nemzeti jövedelem	193,5	289,9	363,3	438,3	227
Felhasznált nemzeti jövedelem	190,5	285,5	363,0	430,9	226
Fogyasztói alap	140,3	201,3	266,4	323,7	231
Kiskereskedelmi áruforgalom	108,4	159,4	215,6	260,9	241

Ez a relatíve gyorsabb növekedés várhatóan a 80-as években is folytatódni fog; a XI. ötéves terv szerint a nemzeti jövedelem 18-20%-kal, a kiskereskedelmi áruforgalom 22-25%-kal fog növekedni. A kiskereskedelmi forgalom nemzeti jövedelemhez viszonyított aránya 1965-ben 56%-ot tett ki, 1979-ben 59%, 1980-ban pedig már 60% volt ez az arány. A kereskedelem súlyának növekedése tükröződik a létszám és az állólapok arányának alakulásában is (2. táblázat).

Az említett központi irányelvek a kitűzött célok elérése érdekében a kereskedelem ellenőrző szerepének fokozását hangsúlyozzák. Különösen vonatkozik ez a könnyűipari és az élelmiszer-ipari termékekre, amelyeknél a kétségtelen javulás ellenére még mindig igen nagy a minőségileg nem megfelelő cikkek aránya. A minőségi problémák nagy arányát mutatta ki a szovjet Állami Kereskedelmi Felügyelőség 1979. évi nagyszabású vizsgálata is. Az élelmiszer-ipari, könnyűipari termékek és a háztartási gépek széles körét felölelő 99 ezres mintában a szakemberek 61,8%-ban találtak selejtes vagy a szabványelőírásoknak csak részben megfelelő termékeket. A vizsgálatok fele az iparvállalatoknál, negyed-negyed része a nagy- és kiskereskedelmi vállalatoknál zajlott le. Az iparvállalatoknál végzett vizsgálatok a termékek igen nagy arányát (78%-át) találták selejtesnek vagy a szabványelőírásoknak csak részben megfelelőnek; a nagy- és kiskereskedelmi vállalatoknál e termékek aránya jóval kisebb volt (45, illetve 40%).

A foglalkoztatott létszám és az állóalapok aránya az egyes népgazdasági ágakban
1965 és 1979 között, %

Népgazdasági ág	A foglalkoztatott létszám megoszlása, %				Az állóalapok megoszlása, %			
	1965	1970	1975	1979	1965	1970	1975	1979
Ipar	46,7	48,0	47,8	47,8	46,4	46,2	44,5	44,4
Mezőgazdaság	21,4	20,1	20,7	20,7	15,8	14,4	14,4	14,4
Szállítás	23,1	22,0	21,4	20,7	14,0	13,6	14,1	14,3
Építőipar	3,3	4,1	4,3	4,9	12,3	13,3	13,8	13,6
Kereskedelem	5,5	5,8	5,8	5,9	11,5	12,5	13,2	13,3
Összesen	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Az iparvállalatoknál felmerülő minőségi problémák a következő főbb okokra vezethetők vissza:

- a termelés egy vagy több fázisában a technológiai előírások durva megsértése,
- a vállalati géppark elavult volta, illetve a meglevő korszerű gépek elégtelen kihasználása,
- gyenge minőségű nyers- és segédanyagok,
- a termelés ütemezési problémái (sok vállalatnál például hónap végén jelentősen megnő a rosszabb minőségű termékek részaránya),
- a hiányos belső ellenőrzés, műszaki kontroll és a felelősség tisztázatlansága.

Kétségtelen, hogy a problémák nagyobb része jóval összetettebb annál, hogy a kereskedelem ellenőrző szerepének fokozásával megoldható lenne. Az iparcikkek minőségi színvonalának jelentős emelése átfogó beruházáspolitikát, a háttérpar fejlesztését, a technológiai eljárások korszerűsítését stb. feltételezi. Számos nehézségen azonban – az ütemezési problémákon, a belső ellenőrzés megszigorításán és a felelősség tisztázásán, valamint a technológiai fegyelem javításán – a kereskedelmi vállalatok ellenőrző szerepének megerősítése valóban segíthet, amennyiben ehhez a kereskedelem hatékony eszközökkel is rendelkezik.

Új szankciók és pénzügyi ösztönzők

Az utóbbi 2-3 évben számos olyan intézkedés született, amely a kereskedelem ellenőrző szerepének növekedését segítette. Különösen említésre méltó a különböző típusú kötbérekkel és pénzügyi szankciókkal kapcsolatos jogkör kibővítése, elsősorban a nagykereskedelmi vállalatok tekintetében. A szovjet kereskedelem ún. egycsatornás rendszere ugyanis a kereskedelem befolyásoló szerepének gyakorlását közvetlenül csak a nagykereskedelmi vállalatokon keresztül teszi lehetővé. Ennek következtében a nagykereskedelmi vállalatok az utóbbi néhány évben már szigorúbb feltételekhez köthetik az iparvállalatokkal létrehozott szerződések teljesítését. Például ha az ipar-

vállalatok nem szállítanak határidőre, akkor az eddiginél magasabb, progresszívan növekvő kötbér fizetésére kötelezhetők. Kötbért követelhet a nagykereskedelem az előírt minőségi követelmények megszegéséért, a hibák időbeni kijavításának megtagadásáért vagy a jobb minőségű árukra való kicserélés elmulasztásáért is.

Az ipari és a kereskedelmi vállalatok közötti szállítási szerződések további új vonása, hogy az iparvállalat is élhet szigorúbb pénzügyi szankciókkal nemcsak a neki szállító, hanem a tőle vásárló nagykereskedelmi vállalattal szemben is. Ha a nagykereskedelem nem veszi át időben a megrendelt árut, vagy nem a szállítási szerződésben rögzített feltételek szerint fizet, az iparvállalat pénzbüntetéssel élhet. A tapasztalat azt mutatja, hogy az iparnak kevesebb indoka van a szankciók alkalmazására. Erre enged következtetni a nagykereskedelem által felvett és kifizetett kötbérek és egyéb pénzbüntetések alakulása is (3. táblázat).

3. táblázat

A nagykereskedelmi vállalatok által felvett és kifizetett kötbérek és egyéb pénzbüntetések összegének alakulása 1975 és 1979 között, millió rubel

Megnevezés	1975	1976	1977	1978	1979	1979/75, %
Felvett kötbérek és egyéb pénzbüntetések összesen	275,9	312,0	298,7	312,8	283,4	102,7
ebből szállítási	205,7	245,4	243,8	254,5	228,4	111,0
minőségi	48,3	47,7	37,5	37,0	35,4	73,3
egyéb	21,9	18,9	17,4	21,3	19,6	89,5
Kifizetett kötbérek és egyéb pénzbüntetések összesen	98,6	105,2	107,5	109,2	87,0	88,2
ebből szállítási	83,2	94,5	99,6	100,7	79,0	95,0
minőségi	1,9	1,9	1,8	1,5	1,5	73,7
egyéb	13,5	8,8	6,1	7,0	6,5	47,4
A felvett és a kifizetett pénzbüntetések különbsége	177,3	206,8	191,2	203,6	196,4	110,8
A különbségből a költségvetésbe	168,4	196,5	181,6	193,4	186,4	110,9
a vállalat ösztönzési alapjába	8,9	10,3	9,6	10,2	10,0	112,4

A nagykereskedelmi vállalatokhoz befolyt kötbérek és egyéb pénzbüntetések összege a 70-es évek második felében 2,7%-kal nőtt, az ilyen jellegű kifizetések összege 11,8%-kal csökkent. Mindez igazolja azt a véleményt, hogy az ipar és a kereskedelmi vállalatok kapcsolatában mutatkozó zökkenők nagyobb része az iparvállalatoknál jelentkező problémák miatt következik be. A kötbérek különböző fajták szerinti

alakulását vizsgálva úgy tűnik, hogy elsősorban a szállítási fennakadások nehezítik a nagykereskedelmi vállalatok megfelelő ellátását. A minőségi kötbérek és egyéb pénzbüntetések azonban nem tükrözik megfelelően a termékek minőségével kapcsolatos kifogásokat. A nagykereskedelmi vállalatok által felvett és kifizetett minőségi kötbérek összege a 70-es évek második felében nagymértékben csökkent, holott ez idő alatt a termékekkel szembeni minőségi kifogások növekedtek. Mindez megerősíti azt a széles körben elterjedt nézetet, hogy a minőségi hibák szankcionálását nehéz megoldani.

A szovjet közgazdászok egyre sürgetőbb feladatként vetik fel a minőséggel, használhatósággal stb. szembeni követelmények terméktípusonkénti kategorizálást, a típushibák körvonalazását és az ezekhez kapcsolható kötbérek, árengedmények stb. mértékének megállapítását. Mindez valószínűleg megkönnyítené a szállítási szerződések megfogalmazását is, mert *egyértelműbbé tenné a minőséggel kapcsolatos hibák pénzügyi kihatásainak rögzítését*. Döntően ennek felismerése ösztönözte a Szovjet Könnyűipari Minisztériumot arra, hogy 1981-ben a Szovjetunió Állami Bizottságával közösen a cipőkre vonatkozóan kidolgozzon egy speciális árjegyzéket. Ebben az árak mellett típusonként és minőségi osztályonként kategorizálták a termékekkel szembeni követelményeket, a típushibákat, és megállapították az utóbbiakhoz kapcsolható kötbérek és árengedmények mértékét. E speciális árjegyzék gyakorlati használhatóságával kapcsolatban még korai lenne messzemenő következtetéseket levonni, az azonban már az eltelt rövid idő alatt is érezhető, hogy könnyebbé vált a cipőkkel kapcsolatos szállítási szerződések megkötése és ezekben a minőségi kifogások pénzügyi kihatásainak rögzítése.

Mint a 3. táblázat adatai mutatják, a nagykereskedelmi vállalatok a felvett és a kifizetett kötbérek pozitív egyenlegének nagy részét a költségvetésbe fizetik be, kisebb hányadát viszont saját ösztönzési alapjuk növelésére fordítják. Bár ez utóbbi valamivel gyorsabb ütemben nőtt, mégis egyre *sürgetőbb igényként merül fel a befizetések arányának módosítása* – a költségvetés terhére, illetve a saját ösztönzési alap javára. Jelenleg ugyanis a nagykereskedelmi vállalatok a felvett és a kifizetett kötbérek különbségének csupán 5-6%-át fordíthatják ösztönzési alapjuk bővítésére. Számos közgazdász szerint ezt az arányt legalább 15-20%-ra kellene emelni. Ezáltal bővülne a nagykereskedelem ösztönzési lehetősége, ami a fejlesztés döntő feltétele. Ugyanakkor növekedne a nagykereskedelmi vállalatok érdekeltsége abban, hogy a pénzügyi szankciók alkalmazását – mint ellenőrző szerepük egyik fontos eszközét – következetesebbé, eredményesebbé tegyék.

Bár kétségtelen, hogy az ún. egycsatornás értékesítési rendszer következtében az ipari és a nagykereskedelmi vállalatok közötti kapcsolat az elsődleges, nem elhanyagolható azonban – az ipar tevékenységére közvetve ható – kiskereskedelmi vállalatok munkája, a nagy- és kiskereskedelem közötti viszony jellege sem. Jelenleg a kiskereskedelem ellenőrző szerepének növelése és ebben a pénzügyi szankciók fokozottabb alkalmazása jelent kiemelkedően fontos feladatot. Ha figyelembe vesszük az ellátásban jelentkező ütemezési problémákat és minőségi kifogások magas arányát, akkor a kötbérek mérséklődő tendenciája e szférában egyértelműen a pénzügyi szankciók fontosságának csökkenésére utal. A helyzet azonban nem ilyen egyértelmű, különösen ha összehasonlítjuk a felvett és kifizetett pénzbüntetések alakulását a

nagykereskedelmi tendenciákkal. A felvett kötbérek összege a nagykereskedelemben nőtt, a kifizetett pénzbüntetések összege a kiskereskedelemben csökkent. Ebből következik, hogy a nagykereskedelem ilyen jellegű bevételeinek döntő része nem a kiskereskedelemről, hanem az iparvállalatokról eredt. Ezt erősítik meg azok – a már említett – felmérések is, amelyek szerint a felmerülő minőségi hibák, ütemezési problémák nagyobb része az iparvállalatoknak róható fel. Szükség lenne tehát a kiskereskedelem ellenőrző szerepének fokozására, de oly módon, hogy a kiskereskedelmi vállalatok pénzügyi szankciói közvetlenül is hathassanak az iparvállalatok kínálatára.

Termelési-kereskedelmi egyesülések

A kiskereskedelem – és általában a kereskedelmi vállalatok – ellenőrző szerepének növelését segítik elő a termelési-kereskedelmi egyesülések, amelyeket eddig elsősorban a mezőgazdasági termékek jobb, szervezettebb piaci ellátása céljából hoztak létre. Az egyesülések szervezeti felépítése lehetővé teszi a mezőgazdasági, ipari és kereskedelmi részlegek közötti vertikális és horizontális kapcsolatok jobb megszervezését, a párhuzamosságok és az ezzel járó veszteségek csökkentését, a gazdasági-műszaki fejlesztési lehetőségek jobb kihasználását.

A termelési-kereskedelmi egyesülések általában egy-egy termékcsoport előállításának és értékesítésének teljes vertikumát fogják át. A mezőgazdaság, az ipar és a kereskedelem kapcsolatát illetően e szervezeti forma elsősorban két szempontból jelent előrelépést. Egyrészt a különböző vertikumok egységes irányítása elősegíti a termelési és szállítási tervek eddiginél jobb összehangolását. A hagyományos szervezeti keretek között működő vállalatoknál ugyanis gyakori problémát jelent e tervek közötti összehang hiánya. Az egyesülés keretei között tágabb lehetőség nyílik arra, hogy a termelési terveket még a véglegesítés előtt egyeztessék a szállítási elképzelésekkel. Ilyen körülmények között a kereskedelmi szervek érdekeltsége nő a megalapozottabb szállítási tervek kidolgozásában, ami egyben a fogyasztói igények alaposabb megismerését is feltételezi. Ugyanakkor az egyesülés nagyobb lehetőséget biztosít az ipar és a mezőgazdaság munkájának ellenőrzésére, mivel ilyen szervezeti keretek között a pénzügyi szankciók alkalmazása eredményesebb.

A termelési-kereskedelmi egyesülések másik előnye, hogy nagyobb lehetőséget biztosítanak a vertikálisan kapcsolódó, de területileg és irányítási szempontból szétosztott termelési és értékesítési részlegek hatékonyabb működésére. A Szovjetunióban az utóbbi években egyre élesebben vetődtek fel a különböző ágazati és területi irányítás alá tartozó mezőgazdasági, ipari és kereskedelmi szervezetek közötti koordinációs problémák, amelyek megoldásában a termelési-kereskedelmi egyesülések nagy szerepet játszhatnak.

ÚJ DÖNTÉSI MÓDSZEREK A TŐKÉS VÁLLALATOK VEZETÉSÉBEN*

Napjainkban különösen gyorsan változnak a gazdasági munka feltételei, s az eredményes gazdálkodás elképzelhetetlen az ezekhez való rugalmas alkalmazkodás nélkül. Ezért fokozottan megnő annak a jelentősége, hogy a vállalati vezetés képes-e gyors és megalapozott döntésekre. Mivel a rugalmas alkalmazkodás a hazai és a tőkés vállalatokat sok tekintetben hasonló problémák elé állítja, a tőkés vállalatok vezetési tapasztalatainak megismerése számunkra is hasznos ismereteket nyújthat. A vállalatvezetói döntések kérdéseivel kapcsolatban az utóbbi időben több neves nyugati folyóirat is közölt tanulmányokat. Ezek közül választottunk ki néhány figyelemre méltó, elsősorban a vezetési gyakorlatban szerzett tapasztalatokat bemutató írást, amelyek fontosabb megállapításait foglaljuk össze a következőkben.

A vezetői döntések vizsgálatának első problémaköre a döntések előkészítésével kapcsolatos. A megalapozott vállalatvezetói döntést elősegítő egyik megoldás vállalaton kívüli tanácsadó szerződtetése. A témát elemző szakértő számos vállalatvezető és külső tanácsadó eredménytelen együttműködését vizsgálva jut arra a következtetésre, hogy a gyümölcsöző kooperálás alapvető feltétele a tanácsadás céljainak pontos tisztázása a szerződés aláírásakor. Ha ugyanis a felek megállapodnak abban, hogy mit várnak egymástól, nő az eredményes együttműködés esélye. E tisztázás legjobb módszere, ha rangsorolják, hogy milyen célt kívánnak elérni.

A legegyszerűbb cél a pusztá információszolgáltatás. A tipikus feladatnak – valamilyen probléma megoldására vonatkozó javaslat elkészítésének – több összetevője van. A tanácsadó sok esetben nem indulhat ki abból a megfogalmazásból, ahogy a problémát megbízója leírta. Előfordulhat, hogy a megoldáshoz a kapcsolódó területet is fel kell tárni, s az összefüggések ismeretében az eredeti problémát újra kell fogalmazni. A javaslattételt megelőző pontos diagnózis készítéséhez a partnerek kölcsönös érdekeltségén alapuló együttműködés szükséges, amely lehetővé teszi, hogy a vezető őszintén feltárja a számára esetleg kényelmetlen események hátterét, lehetővé tegye a vállalat többi vezetőjével való konzultációt. Tehát például ne igyekezzon eltitkolni az elmúlt időszak helytelen lépéseinek okait sem.

Sok múlik a tanácsadó magatartásán is. A tanácsadó ugyanis már a vizsgált probléma felderítésekor, a különböző információk gyűjtése során is gyarapítja a felvetett kérdés megoldására törekvők táborát azzal, hogy nem „kivizsgálást” folytat, hanem a megoldásra vonatkozó konstruktív elképzeléseket igyekszik feltárni. Különösen értékes információt jelenthet a tervezett javaslattal szemben állók érveinek előzetes megismerése és figyelembevétele. Egy vállalati „összekötő” megnyerése jelentősen elősegítheti a vállalaton belüli tájékozódást, az egyes érdekcsoportok közötti eligazodást és az eltérő információk megszerzését.

* Turner, A. N.: Consulting is more than giving advice; Ulvira, J. W. Brown, R. V.: Decision analysis comes of age. Harvard Business Review, 1982. szeptember-október; Davidson, W. H. Haspeslagh, P.: Shaping a global product organization; Kanter, R. M.: The middle manager as innovator. Harvard Business Review, 1982. július-augusztus.

A megbízóval való rendszeres konzultáció lehetővé teszi egymás állandó tájékoztatását, ami többek között a vezetőt érdeklő legfontosabb kérdésekre való összpontosítást, illetve a menet közben már megvalósítható korrekciós intézkedések megtételét segítheti elő. A rendszeres megbeszélések a konkrét ügyek hatásosabb elintézése mellett hozzájárulhatnak a vezetői munka általános színvonalának emeléséhez is. Ez különösen akkor érvényesül, ha a tanácsadó megismerteti partnerét az adott probléma megoldásánál alkalmazott, de más esetekben is felhasználható módszerekkel, szakkönyveket ajánl, s a szakterületébe nem tartozó kérdések megoldásához más szakértők bevonására tesz javaslatot.

Gyakori, hogy a tanácsadóval való együttműködés még nem ér véget a diagnózis alapján elkészített javaslattal. A tapasztalatok szerint ugyanis jelentősen növeli a javaslatok színvonalát és realitását, ha a tanácsadóval kötött szerződés az indítványozott intézkedések közös végrehajtását is előírányozza. Az egész vállalat működése szempontjából előnyös, ha a tanácsadó a rábízott feladatok megoldásakor nem kizárólag partnere – illetve annak részlege – érdekeit veszi figyelembe, hanem a vállalat egésze és jövőbeni működése szempontjából, azaz *szélesebb összefüggésben* vizsgálja az egyes javaslatok életképességét és korlátait. A sikeres tanácsadás tehát az elérendő célok pontos kiválasztásával nemcsak a konkrét ügyek megoldásához járul hozzá, hanem mindinkább az *egész vállalatvezetési folyamat* hatékonyságát javító tényezővé válik.

A vezetői döntések vizsgálatának *második* problémaköre a *döntéselemzési módszerekhez* kapcsolódik. A felgyorsult környezeti változásokra való helyes reagálás egyre nehezebb helyzetbe hozza a vállalatok vezetőit döntéseik meghozatalakor. Nem véletlen, hogy a gazdálkodási bizonytalansággal és kockázattal szemben védekezésre törekednek, s ennek eszközeként mind szélesebb körben terjed a különböző döntéselemzési módszerek vállalati alkalmazása. E módszerek közül elsősorban azon eljárásokkal kapcsolatos tapasztalatok érdemelnek figyelmet, amelyek a vállalati vezetők szubjektív becsléseinek kvantitatív modellekbe való beépítését, s ezzel a személyhez kapcsolódó, mégis számszerű döntéselemzést teszik lehetővé.

A fenti módszerek közül a *döntési fák* használata a legelterjedtebb. Ezek bizonytalan feltételek esetén segítenek a lehetséges döntési változatok közül a legmegfelelőbb kiválasztásában. A döntési fa sikeres alkalmazásának alapvető feltétele, hogy az könnyen áttekinthető legyen, vagyis csak a döntést befolyásoló legfontosabb tényezőket tartalmazza. A döntési fák felállítása mellett *érzékenységvizsgálatok* végzésére is szükség van annak megállapítására, hogy a kiinduló feltételek, körülmények változása milyen mértékben befolyásolja a várható eredményeket. A döntési fák eredményes használatának további feltétele, hogy *kiegészítő modellek* készüljenek azon tényezők becslésének finomítására, melyek változására éppen az érzékenységvizsgálatok szerint leginkább érzékeny a várható eredmény. Ugyancsak fontos kritériuma a módszer alkalmazásának, hogy a jövőbeli események bekövetkezéséhez rendelt szubjektív valószínűségek meghatározása az adott kérdésben legilletékesebb vállalati szakértők bevonásával történjék. Végül a modell készítése során a vállalati felső szintű vezetéssel való szoros együttműködés is szükséges annak érdekében, hogy a modell variációi a vezetés részéről megfontolandó változatokat tartalmazzák, s ezek minden fontos vonatkozását figyelembe vegyék.

A személyhez kapcsolódó döntéselemzési módszerek nemcsak cselekvéssorozatok elemzéséhez, hanem *prognózisok* készítéséhez is felhasználhatók. Az idősoros elemzésekkel, például az extrapoláción alapuló előrejelzésekkel szemben, a fenti módszerek alkalmazásának előnye különösen olyan esetekben mutatkozik meg, amikor a várható eredmény – például adott termék sikere a piacon – különböző események alakulásának (kimenetelének) kombinációjától függ, s ezekre vonatkozóan kizárólag szubjektív becslések nyújthatnak támpontot.

A személyhez kapcsolódó döntéselemzési eljárások másik felhasználási lehetősége az ún. *több tényezős hasznosságelemzés*. Ennek alkalmazása most terjed a tőkés vállalatok körében. A módszer minden olyan döntésnél segítséget nyújthat, amikor több lehetséges változat között kell választani, s ehhez egyidejűleg több olyan tényezőt kell mérlegelni, amelyek egy része nem számszerűsíthető. (A módszer a variációk összehasonlíthatóságát, azaz „közös nevezőre hozását” azzal biztosítja, hogy a nem számszerűsíthető tényezőkhöz szubjektív értékeket rendel, s így könnyíti meg a választást.) A több tényezős hasznosságelemzés segítséget jelenthet a vállalat vezetői számára például annak eldöntésében, hogy hová telepítsenek új üzemet, milyen új üzleti vállalkozásba kezdjenek, melyik területen használják fel kutatási-fejlesztési eszközeiket stb.

A vezetői döntésekkel kapcsolatos kérdések *harmadik* területe a vállalati szervezet megváltoztatására vonatkozó döntések vizsgálata. A környezeti változásokra való reagálás ugyanis -- amelynek irányítása a vezetés alapvető feladatainak egyike – a vállalat szervezetének átalakítását is megkövetelheti. Különösen élesen vetődik fel a megfelelő vállalati szervezet kialakításának kérdése a multinacionális vállalatok esetében mint a centralizálás és decentralizálás helyes arányának megválasztása. E vállalatok vezetőit évtizedek óta foglalkoztatja ugyanis leányvállalataik megfelelő központi irányításának kérdése. A fő probléma a leányvállalatok helyi piaci viszonyok ismeretén alapuló vállalkozásai és a központilag kialakított, a vállalat egésze szempontjából optimális stratégia egyensúlyát biztosító szervezet kialakítása.

A 70-es években sok amerikai székhelyű multinacionális vállalat választotta azt a megoldást, hogy leányvállalatait kivonta az ún. nemzetközi igazgatóságok irányítása alól, s a nemzetközi hatáskörrel felruházott ún. *nemzetközi termékigazgatóságok* fennhatósága alá helyezte. (A nemzetközi műveletek irányítása így a leányvállalatok igazgatóinak és a nemzetközi igazgatóság területileg illetékes vezetőinek kezéből az egyes termékprofilokért felelős termékmenedzserekhez került.) Az átszervezések azonban sok esetben nem váltották be a hozzájuk fűzött várakozásokat. Ennek oka a témát elemző szakértők szerint elsősorban az, hogy a szervezeti átalakítások gyakran mechanikusan folytak, az egyes vállalatok sajátosságait és stratégiai céljait nem kellően elemezték. Ennek következtében az üzletmenet irányításának megváltoztatása sok tekintetben hátrányos következményekkel járt a vállalatok számára. Az átszervezéstől remélt számos előny – többek között a hatékonyság javulása, a leányvállalatok és az „anyavállalatok” közötti harmonikusabb eszköz- és információáramlás, továbbá az átfogó, egységes stratégia megvalósítása – sok vállalatnál csak rövid távon jelentkezett.

A kapacitások és a vezetés központosítása ugyanis jelentősen növelte a vállalatok sebezhetőségét és csökkentette az igények változásához való rugalmas *alkalmazkodás*

lehetőségét az egyes piacokon. A tőke és a technológia leányvállalatoknak való átadása érezhetően csökkent az átszervezéseket követően, ami különösen az új termékek esetében volt szembeötlő, s ugyancsak visszaesett a külföldi eladások aránya a vállalat összes értékesítésén belül. Az új szervezeti felállásban a nemzetközi üzletmenet döntéseiért felelős termékmenedzserek, az e területeket korábban irányító vezetőkhez képest jóval *kevesebb* nemzetközi tapasztalattal rendelkeztek, ami a külföldi üzletekre jellemző nagyobb kockázattal párosulva az egyes piacokon *defenzív* vállalati stratégia kialakulását eredményezte.

Az átszervezéssel járó, várható negatívumok kiküszöbölése érdekében a szervezeti változtatásról döntő vállalat vezetőségének rendkívül alaposan meg kell vizsgálnia a változtatással elérendő célokat és az új szervezeti struktúra hatékony alkalmazásának feltételeit. Többek között mérlegelnie kell, hogy a különböző tevékenységi körökön belül mekkora a külföldi műveletek súlya; a vállalat offenzív vagy defenzív stratégiát kíván-e követni az egyes piacokon; az új vezetők szemlélete és nemzetközi tapasztalata ellensúlyozni tudja-e a korábbi vezetők felhalmozott ismereteinek elvesztését; a vállalati légkör elősegíti-e a kockázatvállalást; s végül a nemzetközi üzletmenet kellő súlya biztosítható-e a vállalat irányításában az új feltételek között.

Az egyes termékek, piacok és funkciók szerint végzett irányítás optimuma jobban elérhető az új szervezetben, ha a vállalat az átszervezés során meghagyja a leányvállalatokat korábban irányító nemzetközi igazgatóság „agyát”, vagyis gondoskodik arról, hogy a nemzetközi tapasztalatokkal rendelkező legjobb szakemberek megtarthassák pozíciójukat, s így szakismeretükre továbbra is számíthasson a vállalat. E szakemberek elsősorban azzal tudják elősegíteni a termékmenedzserek munkáját, hogy az új irányítás kommunikációs és információs rendszerének kiépítésekor „betáplálják” ebbe területi és forrásismereteiket, de természetesen számos egyéb tanáccsal is tudnak szolgálni.

A vezetői döntések vizsgálatának *negyedik* eleme a döntések *végrehajtásához* kapcsolódik. A vállalati felső szintű vezetés döntéseinek végrehajtói a középvezetők. A vállalati középvezetők azonban nemcsak a „kész” döntéseket hajtják végre, hanem sok esetben a felső szintű vezetők által már elhatározott, de csak általánosan körvonalazott elképzelések megvalósítói is. Új termékek bevezetésére, új piacok megszerzésére, újfajta technológiák, szervezeti megoldások megvalósítására vonatkozó és egyéb javaslataik a vezetői döntésekkel foglalkozó kutatók figyelmét is felkeltették, mivel *innovációs kezdeményezéseik* javíthatják vállalatuk működésének hatékonyságát, hosszabb távon is növelhetik életképességét.

A középvezetők – vállalaton belüli helyzetüknél fogva – különösen alkalmasak az említett lehetőségek felismerésére és kivitelezésére. Az általuk kezdeményezett innovációk sikeréhez azonban számos feltétel megléte szükséges. A témát vizsgáló szakértők egyike 165 középvezetővel folytatott beszélgetés alapján szűrte le következőket. Eszerint a sikeres innovációnak elsősorban a viszonylag szabad információ-áramlás, a tervek megvalósításához szükséges eszközök – tőke és munkaerő – megszerzése, továbbá a vállalaton belüli támogatók megtalálása és megnyerése a feltétele. Felmérése szerint az „újító” középvezetőket többek között a változások iránti nyitottság, a határozott elképzelések, a beosztottak bevonására, a velük való együttműködésre törekvő vezetési stílus, a jó rábeszélő képesség, alaposág, szívósság és diszkréció

jellemzi. E tulajdonságok segítik a vezetőket a lehetőségek feltárásában, az információk összegyűjtésében és megszürésében, javaslataik vonzó tálalásában, a kivitelezéshez szükséges forrásokat és az „erkölcsi” támogatást biztosító patrónusok meggyőzésében s végül az elgondolásuk kivitelezését végző beosztottak megnyerésében.

Érdekes eredményekkel járt az innovációs ötletek vállalaton belüli „keresztülverekedéséhez” szükséges hatalom kérdésének elemzése. Az innovációt kezdeményező középvezetőktől ugyanis ötletük megvalósítása többnyire olyan új forrást és hatáskört is kíván, amely meghaladja az eredeti munka- és hatáskörük révén szerezhető eszközöket és forrásokat. Mindezek megszerzése olyan vezetők támogatásával, az innovációs ötlethez való csatlakozásával lehetséges, akik rendelkeznek még be nem fektetett eszközökkel, illetve az eszközök megszerzéséhez szükséges hatalommal.

Az innováció megvalósításában ez a fázis a legidőigényesebb és legnehezebb szakasz. A tapasztalatok azt mutatják, hogy a vállalat felső szintű vezetői ritkán nyújtanak közvetlen támogatást a tervekhez, „elvi” támogatásuk azonban – amit például az adott innovációt tárgyaló értekezleteken való megjelenéssel is érzékeltethetnek – sok esetben jelentősen hozzájárul az ötlet felkarolónak határozottabb állásfoglalásához. Az innováció sikere azonban még jóváhagyása és bevezetése esetén is jelentős kockázattal jár. Ezért a megvalósítás mind a kezdeményező (ötletfelvető), mind az ötletet felkarolók részéről alapvetően vállalkozói magatartást igényel, s ezt a vállalkozást ösztönző vállalati légkörnek kell jelentősen elősegítenie.

Karsai Judit

NYUGATNÉMET VIZSGÁLAT A MÁSODIK GAZDASÁGRÓL*

Az árnyékgazdaságról – vagy ahogyan nálunk nevezik, a második gazdaságról – a tőkésországokban is sokat vitatkoznak. E vitákat a második gazdaság növekedése és azok az aggályok táplálják, amelyek vele kapcsolatban erősödnek. Az alább ismertetett, a nyugatnémet gazdaságra vonatkozó vizsgálat szerzői abból a feltételezésből indulnak ki, hogy a második gazdaságba történő be-, illetve átáramlás annál erősebb, minél magasabb a „hivatalos” gazdaságban való tevékenység költsége, minél alacsonyabb a második gazdaságban való tevékenység költsége és minél gyengébbek azok a pszichológiai jellegű korlátok, amelyek az átáramlást akadályozzák.

Mind a közvélemény, mind a legtöbb tudományos elemzés a magas és növekvő mértékű *adóterheket* tekinti a második gazdaság létezését magyarázó fő és gyakran egyetlen oknak, hiszen az egyén elsősorban azt a megtakarítást mérlegeli, amelyhez ezáltal juthat. Az NSZK-ban az átlagos adókulcs (a közvetlen és a közvetett adókat, valamint a társadalombiztosítási hozzájárulást tekintve) a GDP-nek 1960-ban 33,2, 1965-ben 33,7, 1970-ben 35,6, 1975-ben 39,1 és 1978-ban 41,3%-a volt; az adóteher tehát állandóan nőtt.

* Frey, B. S. Weck, H. Pommerehne, W. W.: Has the Shadow Economy Grown in Germany? An Exploratory Study. *Weltwirtschaftliches Archiv*, 1982, 3. sz.

Az adózás domináló jelentőségének általános hangsúlyozása azért helytelen, mivel olyan, viszonylag alacsony adókulcsokkal jellemezhető országban, mint Olaszország – a többi OECD-országhoz képest – a legkiterjedtebb a második gazdaság. A szerzők úgy vélik, hogy jelentős szerepet játszanak emellett azok a költségek is, amelyek az egészségügyi és balesetvédelmi vagy a környezetvédelemre vonatkozó szabályozásokkal kapcsolatban terhelik a hivatalos szektorban működő vállalkozókat.

E nehezen mérhető tevékenységcsoportról különböző módokon igyekeztek eddig képet alkotni: egyfelől a szabályozásra költött összeg alakulását (amely az USA-ban Weidenbaum becslése szerint 1976-ban a GNP 3,6%-a, egy másik becslés szerint ugyanerre az évre 9,4%-a volt), másfelől a szabályozók számát vizsgálták (az USA-ban 1947-hez viszonyítva 1980-ra a munkabiztonságra és munkakörülményekre vonatkozóan négyszeresére, a fogyasztói biztonságra és egészségügyi előírásokra vonatkozóan háromszorosára, a környezetvédelemre és energiára pedig három és félszeresére nőtt a kiadott szabályozók száma). Egy további megközelítés a szabályozással foglalkozó közhivatalokban dolgozók létszámát vagy a kormányzat szabályozási tevékenységére fordított kiadásait veszi figyelembe. Az NSZK-ra végzett vizsgálatban a közigazgatásban dolgozók létszámának változását vették alapul, és megállapították, hogy arányuk a 60-as és a 70-es években az összes foglalkoztatottak létszámán belül állandóan nőtt.

Amikor valaki a második gazdaságra való átlépést mérlegeli, számol az adócsalás vagy bizonyos szabályok be nem tartása miatt *várható büntetés* előre látható összegével, ami ily módon sajátos költségként fogható fel. A hatóságok, így az adóhivatalok vonakodnak az adatszolgáltatástól (mivel az adatok az adócsalóknak is jó információt jelentenének), így azok nem álltak a szerzők rendelkezésére. A szabálysértés egységére jutó pénzbüntetés és börtönbüntetés átlagos nagyságának számításba vételét mérlegelték ugyan, de az idősor rövidsége miatt ezt az elképzelést feladták.

Elfogadott, hogy a *munkaidő-csökkentés* kedvezően befolyásolja a második gazdaság alakulását, hiszen növeli a lehetőséget a hivatalos munkaidőn túli munkavállalásra. Az NSZK-ban – hasonlóan más országokhoz – a munkaidő jelentősen csökkent: a férfi munkavállalóknál 1960-ban 44,2, 1965-ben 43,2, 1970-ben 43,1, 1975-ben 40,6 és 1978-ban 40,3 óra volt hetenként.

Az a tény, hogy a *foglalkoztatottak aránya* a munkaképes lakosságon belül csökken az NSZK-ban, szintén a második gazdaságban való foglalkoztatás lehetőségeinek bővülésére utal. 1960-ban – a férfiakra vonatkozóan – 94,9, 1965-ben 94,2, 1970-ben 92,5, 1975-ben 85,7 és 1978-ban 83,2% volt ez az arány. Egyes országokban – pl. Olaszországban – a második gazdaság nagyságát éppen ezzel a mutatóval fejezik ki.

Az egyénnek a második gazdaságban való szerepvállalási készsége függ országával, kormányával szemben tanúsított magatartásától is. Aki úgy tekinti az államot, mint elnyomót, amely elveszi a kereset egy részét, valószínűbb, hogy ezt az utat választja – írják a szerzők. E hozzáállás az *adófigyelem* vizsgálatával is megközelíthető, aminek mérése azonban igen bonyolult. Különböző időpontokban elvégzett kérdőíves felmérések – pl. az adóteher súlyosságának megítéléséről – segítenek közelebb jutni e magatartás jellemzéséhez. A cikk szerzői hivatkoznak az USA-ban rendelkezésre álló felmérési eredményekre, amelyek az adófigyelemre vonatkozóan figyelemreméltó következtetések levonását tették lehetővé. A leglényegesebb kérdésekre vonatkozóan a pozitív válaszok arányának alakulása a következő volt (1970-hez viszonyítva):

	1960	1965	1970	1975	1978
a) A fizetendő jövedelemadóról az a véleménye, hogy igen magas?	74,0	81,7	100,0	109,9	106,9
b) Úgy véli, hogy a kormány sok pénzt elpazarol?	66,0	73,5	100,0	109,2	114,8
c) Ön szerint a kormány nem megbízható?	51,4	57,5	100,0	141,9	150,8
d) Feltételezi, hogy a kormányt nem érdekli az emberek véleménye?	60,7	73,1	100,0	117,5	121,0

A kormánnyal való növekvő elégedetlenségre utaló adatokból a nyugatnémet szerzők azt a következtetést vonták le, hogy a második gazdaságba való átáramlást akadályozó pszichológia korlátok a tárgyalt időszakban az USA-ban csökkentek. Miután – véleményük szerint – az NSZK lakosságának nézetei hasonlóan változtak az adófizetési kötelezettségeket illetően, az USA-ban nyert eredményeket felhasználhatónak tartották az NSZK-ban végzett elemzés céljára is.

A második gazdaság növekedését vizsgálva nem elhanyagolható az a strukturális hatás, amely a foglalkoztatottak szerkezetének alakulásából következik. Nevezetesen a *vendégmunkásokról* van szó, akik – mivel nagyrészt családjuktól távol élnek – feláldozzák hivatalos munkaidőn túli idejüket, s szívesen dolgoznak a második gazdaságban. Növeli ennek valószínűségét, hogy országaikban (Olaszország, Spanyolország stb.) – felmérések szerint – alacsony az adófegyelem. Az NSZK-ban e csoport részaránya az összes foglalkoztatotton belül 1960-ban 1,4, 1965-ben 5,5, 1970-ben 8,3, 1975-ben 9,9 és 1978-ban 8,7% volt. Vagyis az arányuk növekedésével járó feltételezett pozitív hatás 1975 után megfordult.

A szerzők a második gazdaság létezését és fejlődését az előzőekben bemutatott hat tényezőtől vezetik le: adóteher, szabályozási teher, a munkaidő hossza, foglalkoztatottsági ráta, adófegyelem, a vendégmunkások aránya.

E különböző dimenziójú tényezők 1960–78 közötti alakulását grafikonon oly módon mutatják be, hogy a – dimenzió nélküli – standardizált értékek változását elemzik. Ennek alapján megállapítható, hogy a tényezők mindegyike növekedett az 1960–78 közötti időszakban, kivéve az 1975–78-ban, amikor a vendégmunkások aránya csökkent. A szerzők feltételezik, hogy e tényezők a második gazdaság méretét egy lineáris definíciós egyenlet alapján meghatározható módon befolyásolják. (A második gazdaság mérete a standardizált értékek súlyozott összege, ahol a súlyok összege 1.) Ez a megközelítés azonban ebben az esetben gyakorlatilag nem járható, mivel a második gazdaság méretéről nem állnak rendelkezésre statisztikailag megfigyelt adatok, és így – fordított módon eljárva a magyarázó változóként szolgáló tényezők súlyaira feltételezéseket kell tenni.

A súlyok kérdése jelentéktelen akkor, ha a tényezők folyamatosan növekednek, előidézve a második gazdaság bővülését (a dominálás elve). Mivel azonban a vendégmunkások aránya 1975–78 között csökkent, felmerül a kérdés, hogy vajon ez nem eredményezi-e a második gazdaság visszesését. Miután e tényező súlyának a többi tényező együttes súlyának majdnem ötszörösét kellene kitennie ahhoz, hogy ez

bekövetkezzék, e valószínűtlen különbség láttán a szerzők jogosan állíthatják, hogy a második gazdaság ebben az időszakban is tovább bővült az NSZK-ban.

A súlyokkal kapcsolatos feltevés céljaira az ún. „soft-modelling” eljárást alkalmazzák, amely a korlátozott valószínűségi információ matematikai elméletén nyugszik. A megfelelő súlyokat – különféle kombinációkban – az 1. táblázat tartalmazza.

1. táblázat

A „soft-modelling”-ben szereplő súlyok változatai

Tényező	Súlyozási változatok				
	a	b	c	d	e
Adó	1	1/2	1/3	1/5	1/6
Adófegyelem	0	1/2	1/3	1/5	1/6
Szabályozás	0	0	1/3	1/5	1/6
Foglalkozási ráta	0	0	0	1/5	1/6
Munkaidő	0	0	0	1/5	1/6
Vendégmunkások	0	0	0	0	1/6

Az *a/* súlykombináció szerint az adóteher a meghatározó, a *b/* szerint az adófegyelem is szerephez jut. Az *e/* kombinációban a tényezők mindegyike hasonló arányban kap súlyt. A „soft-modelling” eljárás szerint a második gazdaság fejlődését e mátrix és a standardizált értékek mátrixának szorzata adja (2. táblázat).

2. táblázat

A második gazdaság fejlődése a „soft-modelling” eljárás szerint (standardizált értékek)

Év	A súlyozási változatok szerinti értékek				
	a	b	c	d	e
1960	−0,96	−1,16	−1,18	−1,12	−1,19
1965	−0,82	−0,80	−0,76	−0,72	−0,66
1970	−0,28	0,13	0,06	−0,15	−0,05
1975	0,72	0,72	0,77	0,85	0,84
1978	1,34	1,11	1,11	1,14	1,05

Az *a/* esetben a második gazdaság az 1960. évi −0,96 értékről 1978-ban 1,34 értékre nőtt. Az *e/* esetben a fejlődés −1,19-től 1,05-ig terjedt.

A súlyokról azonban joggal tételezhető fel, hogy időben változnak. Ezért a szerzők olyan konzervatív, illetve optimista súlyozási sémák összeállítására is felhívják a figyelmet, amelyek segítségével a második gazdaság fejlődése alulról és felülről behatárolható. A cikkben közölt grafikus ábrázolásból megállapítható, hogy az 1960–78 közötti időszakban az NSZK-ban a második gazdaság még a konzervatív választás – a legkisebb növekedést biztosító kombináció – szerint is határozott növekedést mutat.

A leírt módszer – más módszerektől eltérően – nem használ formalizált becslési technikát. Így a kapott eredmények csak a második gazdaság *dinamikáját* mutatják, de nem adnak választ arra a kérdésre, hogy a második gazdaságnak mekkora a GDP-hez való hozzájárulása. A szerzők az ismertetett módszer előnyének tartják, hogy a második gazdaságot meghatározó *több* tényező együttes hatásának elemzésére hívták fel a figyelmet.

A cikk röviden ismertet más megközelítéseket is, amelyek célja a második gazdaság mértékének, illetve fejlődésének bemutatása. Említi azt a megközelítést, amely az adóbevallásokból adódó nemzeti jövedelem becslése és a statisztikai számbavételből adódó jövedelem közötti eltérésből indul ki. E módszer alapján nyert eredmények – amelyek az NSZK-ra, Angliára és az USA-ra vonatkoznak – a második gazdaság súlyának mérséklődését sugallják. Egy másik – a pénzforgalmi – módszer abból indul ki, hogy a második gazdaságban a tevékenység pénzforgalmat ölt, növeli a pénzforgalmat, és így a növekményt a második gazdaságnak tulajdonítják. Eszerint az NSZK-ban a második gazdaság hozzájárulása a GNP-hez 4% alatt van, és növekedése a 70-es évek közepétől kisebb, mint 0,5%. A második gazdaságra nézve egészen más nagyságrend adódik az ún. tranzakciós módszer követése esetén: a második gazdaság súlya 1980-ban a GNP 27%-a.

A szerzők által alkalmazott módszer csak a második gazdaság fejlődési irányának elemzését segíti, sok módszertani probléma mellett. Az eltérő viszonyok mellett is figyelemre méltó azonban számunkra is a második gazdaság méreteinek alakulását befolyásoló tényezők tárgyalása, amelyekkel (a vendégmunkások számát kivéve) nálunk is számolni lehet és kell.

Viszt Erzsébet

AZ 1982. ÁPRILIS–SEPTEMBER HÓNAPBAN ELNYERT KÖZGAZDASÁGI TUDOMÁNYOS FOKOZATOK

A közgazdaságtudományok *doktora* fokozatot nyerte el:

Bartke István A társadalom és a gazdaság területi szerkezetének alapvonásai című disszertációja alapján,

Dukanisz Vasszilis A nemzeti jövedelem növekedési ütemének új típusú megközelítése című disszertációja alapján.

A közgazdaságtudományok *kandidátusa* fokozatot nyerte el:

- Fáyné Péter Emese* A dél-európai országok külkereskedelem-politikája és a magyar–dél-európai gazdasági kapcsolatok című disszertációja alapján,
Kőszeginé Kalas Mária A fejlődő országok nemzetközi összehasonlításának sajátos kérdései című disszertációja alapján,
Kostyál Rezső A termelőszövetkezetek jövedelemszabályozásának helyzete, továbbfejlesztésének lehetőségei című disszertációja alapján,
Kostyál Rezsőné Sebestyén Mária A hatékonyság növelésének tartalékai a mezőgazdasági vállalatok tervezésében és forgóeszköz-gazdálkodásában című disszertációja alapján,
Sadullah Mermerci Subsidies and inefficiencies the cases of Turkey, a developing capitalist economy, Hungary, a socialist economy című disszertációja alapján,
Práger László A szocialista (külkereskedelmi) vállalat belső érdekeltiségi rendszere című disszertációja alapján,
Pham Kin San A termelőszövetkezetek a magyar mezőgazdaság szocialista rendszerében című disszertációja alapján,
Szűts István A vállalati hatékonyság és munkatermelékenység elemzése című disszertációja alapján,
Tusa Gábor Fagazdaságunk termelési és termékszerkezetének racionalása című disszertációja alapján,
Várhegyi István A munka termelékenysége az erdőgazdálkodásban című disszertációja alapján,
Várnai Iván Külgazdasági tényezők szerepe az olasz gazdaság szerkezetváltási törekvéseiben az 1970-es években, a magyar–olasz kereskedelmi kapcsolatok kritikus szakasza és a további fejlődés alternatívái című disszertációja alapján.

SZAKIRODALOM

SUSÁNSZKY JÁNOS: A RACIONALIZÁLÁS MÓDSZERTANA*

Az utóbbi néhány évben örömdetesesen megszaporodtak a témájukat több tudományág felől megközelítő, illetve abban különböző tudományágak szemléletét és módszerét érvényesítő (interdiszciplináris) munkák. Ezek sorába tartozik Susánszky János műve is, amely a racionalizáló szervezés módszereinek átfogó bemutatására vállalkozott. A könyv jelentős része a racionalizáló módszerek pszichológiai, szociológiai és műszaki vetületeit is tárgyalja, de mindig a hatékonyságnövelő szervezési célok szolgálata az elsődleges a szerző számára.

A könyv felépítése logikus, és elősegíti, hogy az olvasóban a racionalizálásról eddig kialakult felfogás fokozatosan bővüljön és gazdagodjon. A racionalizálásnak a szervezés célrendszerében elfoglalt helyét kijelölő fejtegetéseket követően a szerző azokat a törekvéseket ismerteti – tézisszerűen –, amelyek minden racionalizálási technika alkalmazásában tudatosan érvényesítendőek. A racionalizáló szervezés folyamatának bemutatását, majd a vezetés, a szervezet és a racionalizálás közötti összefüggések tisztázását követően a szerző sorra veszi a különböző racionalizálási módszereket. Mind-egyikről általános „minősítést ad”, felsorolja ismérveit, meghatározza más módszerekhez kapcsolódó vonásait, végül leírja magát az eljárást. A különböző módszereket – logikai szempontú kapcsolataik alapján – csoportokba vonja össze, ami annál is inkább helyeselhető, mert egyes eljárások csak más módszerekhez kapcsolódóan alkalmazva hozhatják meg a várt hatékonysági eredményt.

A szerző fejtegetéseiben a szervezetfejlesztés, a racionalizálás és a szabályozás (szabályozó szervezés) fogalmaiból indul ki. E fogalmak tartalmát a szakirodalomban szokásostól részben eltérően fejti ki, de miután a könyvben is említett kutatásai felfogását alátámasztják, véleménye meggyőzőnek tűnik. Mégis nehéz elfogadni azt az álláspontját, hogy a működésszabályozás a gazdasági eredményekre csak közvetve hat, míg a szervezetfejlesztés hatása közvetlen. A gyakorlatban ugyanis éppen a különböző folyamatokba beavatkozó működésszabályozás hatása mérhető fel közvetlenül, míg a szervezetfejlesztési hatás – már csak hosszabb időhorizontja révén is – közvetett.

A szervezésnek mindig ésszerűnek, racionálisnak kell lennie. De azért a szervezés, ha ésszerű célokat követ – tehát ténylegesen megérdemli a szervezés elnevezést –, akkor is *folymat* marad, amelyet csak meghatározott tevékenységek láncolataként lehet kivitelezni. A racionalizálás pedig mindig *módszer* marad, amelynek segítségével a szervezésben kitűzött célt – esetleg annak valamely részét – elérhetjük. A racionalizálás azonban nemcsak szervezési módszer lehet, hanem bizonyos technikai célok elérése érdekében felhasznált módszer is. Ezt a körülményt egyébként nagyon sokan és sokszor hangoztatták, mégis a szakirodalom sem mindig húzott világos és egyér-

* Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1982, 404 old.

telmű határvonalat a szervezés és a racionalizálás fogalmi meghatározásai közé. Márpedig a jelenlegi nehéz gazdasági helyzetben külön is célszerű utalni a racionalizálás technikai felhasználására.

Mindezt természetesen csak a kellő hangsúlyozás érdekében említem, hiszen a technikai felhasználást Susánszky János fogalmi meghatározása (11–12. old.) sem zárja ki, sőt zárójelben utal is a gyártási célú alkalmazásra. Mégis úgy vélem, hogy a racionalizálás fogalmi meghatározása a műben valamennyire leszűkítettnek hat. Növelheti ezt a vélelmet az olvasóban az a körülmény, hogy a tételesen tárgyalt racionalizálási technikák jelentős része erősen pszichológiai „beütésű”, amelyeknek egzakttsága attól függ, hogy felhasználóik milyen mértékben képesek pl. a „szabad ötletelés”, a „kombinációkra törés” stb. idején is következetesen tartani magukat az elérendő cél szabta követelményekhez. Éppen ezért a racionalizálás fogalmi meghatározásába – anélkül, hogy annak parttalanra szélesítése lenne a célom – minden olyan szervezési vagy műszaki jellegű tudatos fejlesztő (innovatív), jobbító (színvonaljavító) intézkedést és eljárást (a hozzájuk felhasznált új eszközökkel együtt) beleértene, amelyek révén adott munkavégzési cél (feladat) elérése (a korábbi állapottal szemben) nagyobb termelékenységgel és kisebb költséggel (a termelékenység és a költség kedvezőbb arányával) érhető el.

Tudom persze azt is, hogy a technikai felhasználás túlhangsúlyozása sem lenne helyes, hiszen a racionalizáláshoz az idősebb nemzedék képzetében éppen azért járultak kedvezőtlen emlékek, mert a termelési folyamatok racionalizálásakor gyakran figyelmen kívül hagyták az adott folyamatokban kivitelezett gyártási műveletek emberi oldalát.

A szerző a racionalizálási technikák olyan gazdag tárházába vezeti be az olvasót, hogy az már önmagában is imponáló. Az adatgyűjtés, az összehasonlítás, az egyeztetés, majd a szintetizálás nyilván sok időt igénylő munkájával viszont a gyakorlat terepén működő szervezők számára olyan kézikönyvet alkotott, amelyben már „készén kapják” a módszereket.

Az egyes módszerek bemutatása előtt a szerző alkalmazási tézisek lerögzítésével is megkönnyíti a gyakorlati szervezők munkáját. Ezek a tézisek nagyon meggyőzőek, talán egyedül „a hattengelyű modell” mint a problémaközelítés metodikai követelménye vitatható. Az egyik tengely – a tárgyi környezet – ugyanis nehezen lehatárolható, tartalma különbözőképpen értelmezhető. Feltételezhető, hogy a szerzőt az amerikai és a nyugatnémet vezetési szakirodalom három-, négy-, öt-, hat-, illetve héttengelyű modelljei ihlették a „teljesítményhelyzetet” meghatározó hatszögletű vizsgálati asztala megtervezésére. Akkor viszont a piaci helyzet és a pénzügyi lehetőségek is számon kérhetők a probléma megközelítési tengelyeként. Persze az is elképzelhető, hogy a szerző ezeket is beleérti a „tárgyi környezet” szektorába.

Az ismertetett módszerek sorában a legnagyobb teret a RACIOTEAM – a teammunkában végzett racionalizálás – kapja, amelynek létrejötte és elterjedése elsősorban a szerző munkásságának az eredménye. Joggal nevezi a szerző ezt a modellt módszerkombinációnak, mert többféle módszer előnyeit igyekszik összehangolni. Persze a szerző ennek a modellnek a keretében olyan kérdéseket is érint, amelyek más modell kapcsán is elmondhatók lennének. Ilyen pl. az eredményesség kritériumainak körülhatárolása. Nyilván más módszerre is vonatkozik, hogy az csak akkor lehet eredményes,

ha a benne részt vevők alávetik magukat az adott módszer szabályainak, megfelelően tájékozottak feladatkörükről, „közös nyelven beszélnek partnereikkel”, és hozzá kívánnak járulni a racionalizálás sikeréhez. Mindez azonban semmit sem von le abból a tényből, hogy a RACIOTEAM-módszert a szerző hatásosan és vonzóan mutatja be. Megkönnyíti a módszer alkalmazását a bemutatott folyamatára is.

Tárgyalja a könyv a racionalizálási technikák oktatását is, amelynek a keretében különösen a munkahelyi képzésnek van igen nagy jelentősége.

A racionalizálási technikák száma egyre bővül, és egyes elemeik kiemelésével újabb technikák is viszonylag könnyen képezhetők. Éppen ezért nagy szükség volt egy olyan könyvre, amely célszerűen, logikusan és áttekinthetően csoportosítja ezeket a technikákat. Ily módon ugyanis a gyakorlatban működő szervezési szakemberek jó áttekintést kapnak arról, hogy a nem kellő hatásfokú gyártási és igazgatási folyamatok hatékonysági felülvizsgálatára, illetve az ily módon feltáruló veszteségelemek megszüntetésére milyen módszerek tekinthetők alkalmasaknak. Márpedig minden megszüntetett veszteségforrás, minden felesleges tevékenységi elem kiküszöbölése ma jelentős hozzájárulás a vállalatok működési hatékonyságának javításához.

Vállalati vezetők, szervezők, mérnökök és technikusok – a szó legigazibb értelmében – nagy haszonnal forgathatják ezt a jó didaktikai érzékkel kidolgozott művet, ha hozzájutnak. A mindössze 1300 példányban megjelent könyv ugyanis igen rövid idő alatt elfogyott. Nem véletlenül. A gyakorlati célú szakkönyvek ma nagyon keresettek, különösen azok, amelyek közvetlenül hasznosíthatók, vagyis a bennük foglaltak különösebb „áttételek” nélkül használhatók fel a mindennapok által felvetett szervezési problémák megoldásában.

Cotel Kornél

SCHWEITZER IVÁN: A VÁLLALATNAGYSÁG*

A szerző könyvében az iparirányítás lényeges elemének, az ipar szervezeti rendszerének problematikájával foglalkozik. Iparunk vállalati szerkezete már több éve egyik fontos témája az elméleti kutatásoknak. Számos publikáció jelent meg e témakörben; gazdaságirányítási rendszerünk hatékonyságát elemezve és továbbfejlesztésének útjait kutatva a közgazdászok széles körében elfogadott az a nézet, hogy iparunk teljesítményével és alkalmazkodóképességével kapcsolatos problémáink részben az ipar szervezeti rendszerében gyökereznek. Schweitzer Iván jól ismeri az iparunk vállalati szervezetének jellemzőire, kialakulására, problémáira vonatkozó nézeteket, az ezzel kapcsolatos vitákhoz maga is tevékenyen hozzájárult. Könyvével a gazdag és sokrétű szakirodalomra támaszkodva a vállalati méreteket befolyásoló tényezők elméleti tisztázására, a hazai vállalati méretstruktúra értékelésére és ennek átalakítására vonatkozó javaslatok megfogalmazására vállalkozott.

* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1982, 147 old.

A könyv öt fő fejezetből épül fel. Az első fejezet a fogalmak tisztázását szolgálja, a vállalatnagyság értelmezésével foglalkozik. A második a magyar vállalati méretstruktúra alakulásának történeti folyamatát követi nyomon. Ebben a fejezetben bontakoznak ki a legteljesebben e könyv erősségei, a szerző módszertani és szemléletbeli érdeimei: a szakirodalom korrekt és alkotó felhasználása, valamint az az egyedül helyesnek tekinthető megközelítési mód, hogy a szervezeti rendszer alakulását és hatásait csak a gazdasági mechanizmus konkrét rendszerével összefüggésben lehet vizsgálni. A harmadik fejezet a vállalatnagyságot meghatározó tényezőket tekinti át, a negyedik a vállalati méretek és az ágazati hovatartozás összefüggéseit elemzi. Az ötödik fejezet a „merre tovább?” kérdésre keresi a választ. Ez az a pont, ahol a szerző az olvasó várakozásait csak részben elégíti ki, egyes problémákra csak szűkszavú választ találhatunk, néhány gondolat további kérdések felvetésére inspirálja az olvasót.

Az első fejezetben a vállalatnagyság fogalmának értelmezéséhez, a nagyság meghatározásához a szerző a létszámadatok használatánál döntött. Ennek megokolásában arra hivatkozik, hogy ezzel a vállalati tevékenység feltételeinek egyik eleméből indul ki. A második feltételi elem, a befektetett tőke alapján mért nagyság elemzéséről az erre vonatkozó statisztikai adatbázis hiánya miatt mondott le. A szerző döntését elfogadva érvelését kiegészíthetjük azzal, hogy a vállalati méretek elemzésénél a létszámadatok használatát nemcsak a rendelkezésre álló adatbázis tette széleskörűen elterjedtté. A létszámmal mért vállalatnagyság egyben tükrözi a vállalat irányíthatóságát, befolyásolja a vállalati irányítás struktúráját is. Az irányíthatóság szempontjából a szerző is felhasználja a vállalati méretkategóriák elkülönítésénél.

A létszám-kategóriákkal jellemzett vállalati méretekkel végzett nemzetközi összehasonlítások során a szerző kikerüli a termelékenységi különbség kérdését. Ha iparunk vállalati struktúráját a fejlett tőkésországok iparának vállalati struktúrájához hasonlítjuk, figyelembe kell vennünk, hogy az azonos létszámkategóriához tartozó vállalatok termelési eredményei a termelékenységi különbségek miatt nem azonosak. A termelékenységi különbségeket is figyelembe véve (mint ahogy azt az ilyen irányú számítások mutatják) iparvállalataink méretstruktúrája jobban illeszkedik a fejlett országok iparának vállalati struktúrájához. Az ilyen jellegű korrekciós számításokkal a termelés koncentrációja és a vállalati méretek szempontjából oly fontos piaci hatalom (a teljesítmény) szempontjából pontosabb képet nyerhetünk.

A fogalmi tisztázás során a szerző a jogi, üzemgazdasági kategóriákon túllépve egy szélesebb, közgazdasági vállalat fogalmat határoz meg. Az általa használt vállalatfogalom fő eleme a széles körű önállóság a gazdálkodás és a külső kapcsolatok területén. Meggyőző a szerző érvelése a fogalom mellett, amikor kifejti, hogy a vállalati struktúra elemzésébe e fogalom alapján célszerű a vállalatokat besorolni. E vállalatfogalom azonban csak elméleti értékű, hiszen a könyv további részében következetes alkalmazására nincs mód; a szervezeti struktúra bemutatásánál és a nemzetközi összehasonlításoknál csak a statisztikában megjelenő adatokra lehet támaszkodni. Így a vizsgálatok során mégsem sikerült kiküszöbölni azt a problémát, hogy a különböző országok statisztikaiban a vállalat és a létesítmény fogalmát másképpen használják.

A hazai vállalati szervezet elemzésénél a közgazdasági értelmezésű vállalatfogalom alapján a szerző a kisvállalati körbe a szocialista iparon kívül bevonja a magánkisipart és a mezőgazdasági üzemek ipari tevékenységet folytató melléküzemágait. A kisvállala-

lati kör ilyen irányú kiterjesztése mindenképpen helyes megközelítésnek tekinthető, hiszen e két utóbbi kisvállalkozási kör a hazai ipar termelésén belül legtöbbször éppen azokat a funkciókat látja el, amelyek a szerző értelmezése szerint is a kisvállalatoknak „testre szabott” feladatok (szűk piacú termékek, speciális termékek előállítása). A kisvállalati kör ilyen szélesebb értelmű vizsgálatában azonban nem eléggé következetes. A mezőgazdasági termelősövetkezetek ipari vállalkozásairól nem ad képet, ezek szerepét nem elemzi, bár a mezőgazdaságon belüli ipari üzemek számáról és teljesítményéről hozzáférhető statisztikai források állnak rendelkezésre. A szélesen értelmezett kisvállalati kör szocialista iparon kívüli részének elemzése nem fért bele a könyv kereteibe (bár a magánkisiparosok számának alakulásával foglalkozik a szerző). E szocialista iparon kívül eső kisvállalkozási kör a fejlődés lehetőségeit és a gazdálkodás feltételeit tekintve sok szempontból függetlenedett a szocialista ipar fejlődésétől és gazdálkodásának feltételeitől. Ezek az eltérő feltételek jelentik a magyarázatát annak, hogy túlcentralizált szocialista iparunk mellett, a szocialista iparban érvényesülő centralizációs hatások ellenére, ha nem is kielégítő mértékben és ellentmondásos formában, de mégis kiformalódott a kisvállalati funkciók ellátására is alkalmas kisvállalkozási kör. E folyamat elemzése mindenképpen hasznos lehet, ha az iparunk szervezeti rendszerének alakításában a „merre tovább?” kérdésre keressük a választ.

A könyv második fejezete a magyar ipar vállalati méretstruktúrájában végbement változásokat tekinti át. A szerző bemutatja a vállalatok méretstruktúrájának statisztikai adatokkal nyomon követhető alakulását, és elemzi e változások hátterét és hatásait. A vállalati szervezetek átalakulásában a fordulóponthoz az 1962–64-ben végbement ipari átszervezés hozta magával. Ennek célja kettős volt, állapítja meg a szerző: egyfelől a centralizációtól a termelés koncentrációjának növelését, ezzel a hatékonyság fokozását várták, másfelől az irányítási hierarchia csökkenése érdekében a vállalati vezetés hatáskörének növelését kívánták ily módon megvalósítani. Az átszervezés hatására létrejött irányítási rendszert a szerző ellátási felelősségre épülő mechanizmusnak nevezi. Nézete szerint ez a mechanizmus koncepció és nem a közvetlen tervutasításos rendszer sajátos vonása a vállalati méretek növelésének szükségességére. Ez az álláspont azonban nehezen bizonyítható akkor, ha a tervutasításos mechanizmust alkalmazó országokban a vállalati méretek növelésére irányuló meg-megújuló törekvéseket áttekintjük.

1968-ban az új mechanizmus bevezetése a korábban kialakult szervezeti keretekre épült. A szerző elemzéseivel rávilágítanak arra, hogy a szabályozásban a normativitás elvének gyakori megsértése, a piaci hatások korlátozott érvényesítése, vagyis gazdaságirányításunk elvének és gyakorlatának ellentmondásai a gazdaságirányítás és a szervezeti struktúra meg nem felelésében gyökereznek. 1973-tól az iparban a szervezeti centralizáció egy újabb hulláma bontakozott ki. Ennek hátterében – a szerző szerint – a nagyvállalatok ellátási felelősségére építő koncepció megerősödése állt. A szerző bemutatja azokat a szakirodalomból már ismert érveket, amelyek a gazdaságirányító szervek részéről e centralizációs folyamatot előidéző döntéseket megalapozták. Ezek az érvek azonban inkább a felszint érintik, maguk is egy gazdaságpolitikai (mechanizmus) koncepció megnyilvánulásai. E centralizációs folyamat mélyebb indítékai, gyökerei nem válnak világossá, hiányzik annak mélyebb elemzése, hogy milyen külső és belső feltételek, körülmények vezették a gazdaságirányítást arra, hogy a gazda-

sági mechanizmus elveivel sok tekintetben ellentmondó gyakorlati intézkedéseket hozzon (amelyeknek csak egyik megnyilvánulási formája a szervezeti centralizáció feléledése).

A harmadik fejezet a vállalatnagyságot meghatározó tényezőket tekinti át, elemzései elsősorban külföldi szakirodalom feldolgozására épülnek. A szerző foglalkozik a nagyságrendi megtakarítások formáival, és tárgyalja a termelési méretek növekedéséből fakadó hátrányokat. Rámutat arra, hogy míg az optimális üzemnagyság műszaki-technológiai szempontok alapján meghatározható, ezzel szemben az optimális vállalatnagyság értelmezéséhez, kiszámításához nincsenek általános kritériumok: a vállalatok szerinti szervezeti struktúrát a vállalati méretek roppant tarkasága és változékonysága jellemzi. E fejezetben a szerző megerősíti azt a napjainkban egyre inkább elterjedő álláspontot, amely bírálja a nagyvállalatok feltétlen fölényét hirdető nézeteket, és elismeri a kisebb vállalati szervezetek hatékony működésének lehetőségeit.

A negyedik fejezet a vállalati méretstruktúra és az ágazati sajátosságok összefüggéseivel foglalkozik. Bemutatja, hogy az egyes ágazatok technikai sajátosságai hogyan befolyásolják az átlagos vállalatnagyságot, majd kilenc ország adatai alapján hét ágazatban tekinti át a vállalati méretstruktúrát. Ezeknek az adatoknak a segítségével szemlélteti a szerző, hogy az egyes ágazatok termékválasztékának előállításában a különböző méretű vállalatok munkamegosztása valósul meg, a különböző tőkeerejű vállalatok működéséhez a műszaki és a piaci tényezők egyaránt teret engednek. A vállalati tőkeerő – a vállalati méretek – központi alakításának lehetősége a szocialista gazdaságban, így hazánkban is, annak az illúzióknak a megszületéséhez vezetett, hogy a tőkekoncentráció együtt jár a termelés koncentrációjával, a nagyságrendi megtakarítások hasznosításával. Ez az elv vezette a centralizációs piramis fordítottá válását, amelyről a bemutatott magyar adatok tanúskodnak.

Az ötödik fejezetben a szerző a „merre tovább?” kérdésének megválaszolásakor – a korábbiak mintegy összefoglalásaként – két megállapításból indul ki. A piacon eredményesen működő vállalatok méretét meghatározó tényezők sokrétűsége értelmetlenné teszi az optimális vállalati méret fogalmát. A különböző országokban és ágazatokban egymás mellett élnek a nagy-, közepes és kisvállalatok, ezek számának eloszlása azonos szabályszerűséget mutat. A magyar iparban ez az eloszlás fordított. E helyzet árnyaltabb megítélését tette volna lehetővé, ha a termelési koncentráció, a méretstruktúra elemzésénél a nemzetközi összehasonlítás során a szerző a telepítési szintű vizsgálatokat is beépítette volna.

E helyzet kialakulásában fontos szerepet játszott, hogy a tudatosság elvének érvényesítése érdekében az elmúlt évtizedekben a gazdaságirányítás a vállalati méretek (keretek) alakítása során a piaci „spontán” folyamatok kikapcsolására törekedett. „A vállalati méretek – amelyek az ún. piacgazdaságokban számtalan technikai, piaci és történeti folyamat eredményeként változnak – nem tekinthetők olyan tényezőknek, amelyeket a szocialista gazdaságirányítás tudatosan jól tudna meghatározni és változtatni ... Az alapelv tehát az, hogy a vállalatméretek alakulásába a központi gazdaságirányítás csak különleges esetekben avatkozzon be” – állapítja meg a szerző.

A vállalatok méretstruktúrájának a magyar iparban is kiegyensúlyozottabbá kell válnia, olyan ipari vállalati méretstruktúrára lenne szükség, amelyben elegendő kis- és

közepes vállalat működik – ez a szerző válaszában lényege a „merre tovább?” kérdésével kapcsolatban. A szerző elismeri a nagyvállalatok döntő népgazdasági szerepét, de vitatkozik azokkal, akik a versenyképesség növelésének útját egyes ágazatokban a szervezeti koncentráció további fokozásában látják. Végül a szerző állást foglal amellett, hogy vállalataink igazi vállalkozásokká formálása az irányítási rendszer átfogó reformját teszi szükségessé. A szabályozott piaci mechanizmus kibontakozását azonban a jelenlegi vállalati struktúra is akadályozza. A vállalati méretstruktúra korrekciójához az új vállalatok létrehozása szükséges, ennek egyik – a szerző szerint elkerülhetetlen – útja egyes nagyvállalati szervezetek szétdarabolása.

A szerző állásfoglalása a „merre tovább?” irányait tekintve egyértelmű. A kis- és közepes vállalatok számának növelésére vonatkozó javaslatait három irányból támasztja alá: a vállalatnagyságot befolyásoló tényezők elméleti jellegű elemzése és a vállalati méretstruktúrára vonatkozó külföldi adatok alapján, valamint a túlzott szervezeti koncentrációnak tulajdonítható piaci feszültségekre hivatkozva.

Ha érvei meg is győzik az olvasót a vállalati méretstruktúra alakításának fő irányait illetően, a konkrét megoldás mikéntjét, formáit és a változások mértékét tekintve több kérdés merülhet fel: a tőkés piacgazdaság és a tervgazdálkodásra épülő szabályozott piaci mechanizmus működési elveinek különbségei hogyan nyomják rá bélyegüket a szervezeti rendszerre, milyen mértékben támasztanak eltérő feltételeket a mechanizmus hatékony működését szolgáló vállalati méretstruktúrával kapcsolatban? Országunk, iparunk speciális adottságai (termelési és exportstruktúráink) milyen sajátos feltételeket hoz létre a vállalati méretstruktúra alakításával kapcsolatban? Tőkés exportunk versenyképességében – aminek egyik gyenge pontját a piaci jelenlétben, a piaci kapcsolatokban kell keresnünk – milyen szerepet játszanak a vállalati méretek? Szocialista exportunk struktúrája milyen követelményeket állít a vállalati méretek elé? Hogyan oldjuk fel azt az ellentmondást, hogy egyrészt a jelenlegi vállalati méretstruktúra könnyen megfojthatja a méretek átrendezésére irányuló elszigetelt kísérleteket, másrészt jelenlegi gazdasági helyzetünkben tartózkodni kell az óhatatlanul is megrázkódtatásokat okozó jelentős szervezeti átalakításoktól? Hogyan, milyen indokok alapján válasszuk ki nagyvállalataink köréből azokat, amelyeket decentralizálásra ítélünk, és azokat, ahol a vállalati belső mechanizmus fejlesztésével kívánjuk a nagyobb fokú rugalmasságot és vállalkozási készséget elérni?

E kérdésekre az ipar szervezeti rendszerével foglalkozó további kutatásoknak kell majd választ találniuk. E további kutatásokhoz Schweitzer Iván könyve fontos forrásmunkaként szolgálhat. Elemzései a vállalatnagyság fogalmi rendszerének, tényezőinek elméleti tisztázásához, a történeti háttér megértéséhez segítik hozzá a kutatókat. Könyve hasznos elvi-módszertani tanulsággal szolgál, amikor szakít az e témában a múltban oly elterjedt leegyszerűsítő, egyoldalú nézetekkel; világos és tömör, de mégis fordulatos stílusban következetesen vezet végig az olvasót egy bonyolult gazdaságipolitikai összefüggésekkel átszőtt téma elvi tisztázásán, és jut el a gyakorlat számára is hasznosítható következtetéseikig.

E. J. MISHAN
KÖLTSÉG–HASZON ELEMZÉS
COST–BENEFIT ANALYSIS*

Szinte jelkép erejű, hogy a kiadó Mishan könyvének magyar fordítását kettős, angol és magyar címmel jelentette meg. A költség-haszon elemzés ugyanis viszonylag új tudományterületnek tekinthető a magyar nyelvű szakmai közvélemény előtt, és így az angol terminológia ma még legalább olyan elterjedt, mint a magyar fordítása.

A költség-haszon elemzés által felvetett alapprobléma ugyanakkor nagyon is jól ismert, szinte mindennapos döntések tárgya a magyar gazdaságban is: „... meg kell-e valósítani a tervezett A, B, C beruházásokat, és amennyiben a beruházható alapok korlátozott mennyiségben állnak rendelkezésre, akkor melyeket válasszuk ezek közül az egyébként elfogadható beruházások közül” (17. old.). A beruházási lehetőségek közötti választást helytelen egyszerűen a könyvviteli jövedelmezőség alapján elvégezni, mivel – a szerző szerint – „a költség-haszon elemzés során a gazdaság egésze, egy meghatározott társadalom jóléte érdekel bennünket, nem pedig annak valamely kisebb része” (uo.). Bár a költség-haszon elemzések során a közgazdászok általában ugyanazokat a kérdéseket vizsgálják, mint a magánvállalatok könyvelői, a költség-haszon elemzésnél azonban a vállalati bevétel fogalma helyett a társadalmi haszon, a vállalati költségek helyett a haszonlehetőség-költség (opportunity cost), a vállalati nyereség helyett pedig a költségeket meghaladó társadalmi többletnyereség fogalmát kell használni.

Mishan ebben a könyvében arra vállalkozott, hogy a költség-haszon elemzés alapfogalmait szabatosan meghatározza, az alkalmazási lehetőségeket egységes rendszerbe foglalja és konkrét példák hosszú sorával bemutassa. A könyv magyar nyelvű közreadását éppen ez a gyakorlatias kézikönyvjelleg is indokolja, hiszen az ismertetett módszerek alkalmazása elősegítheti a beruházási eszközök még hatékonyabb felhasználását.

A könyv belső felépítése jól tükrözi a szerző gyakorlatorientáltságát, didaktikus érzékét. A költség-haszon elemzés közgazdasági fogalmának meghatározását megelőzi az első rész, amely néhány leegyszerűsített példán mutatja be a költség-haszon elemzés segítségével vizsgálható kérdések széles körét, a költségek és a haszon számbavételét, illetve az itt alkalmazható alapelveket. Ennek során megismerkedhet az olvasó pl. a londoni földalatti vasút bővítésével, egy víztároló építésével, vagy a La Manche-csatorna alatt építendő alagút tervezésével kapcsolatos konkrét költség-haszon elemzésekkel.

A könyv második része a költség-haszon elemzésben felhasznált legfontosabb közgazdasági fogalmak definiálását, elemzését tartalmazza. Mishan abból indul ki, hogy a társadalmi haszon méréséhez a fogyasztói többlet a legdöntőbb fogalom. A fogyasztói többlet fogalmának meghatározásánál – a fogalom megalkotásához A. Marshallhoz hasonlóan – Mishan is a szubjektív értékelmélet talaján áll, és a határhaszoniskola módszereit alkalmazza. Leszögezi, hogy „azt, hogy egy személy mennyire értékeli

* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1982, 400 old.

vagy becsül valamit, egyszerűen az határozza meg, hogy mennyit hajlandó fizetni érte” (45. old.). Az így meghatározott ár, valamint a tényleges piaci ár közötti különbség nem más, mint a fogyasztói többlet mérőszáma, ami ugyanakkor a termékből rendelkezésre álló mennyiségtől függ.

A haszonlehetőség-költség fogalma – legalábbis az angol elnevezés (opportunity cost) – ismert Magyarországon is. Az új fordítás jól tükrözi a fogalom belső tartalmát, azt, hogy egy beruházási program értékelésekor figyelembe kell venni azokat az alternatívákat is, amelyekre a beruházásra szánt eszközöket (anyagokat, gépeket) szintén felhasználhatnánk. Az alternatív felhasználási lehetőségek elemzése során arra kell választ kapni, hogy a beruházás megvalósítása a jelenlegi helyzethez képest idé-e elő paretoi értelemben vett haladást. Azaz – leegyszerűsítve – a beruházás úgy való-sul-e meg, hogy eközben egyetlen egyén vagy szervezet sem kerül a jelenleginél hátrá-nyosabb helyzetbe.

Az árnyékárakon való értékelés (13. fejezet) a költség-haszon elemzések terén nem ugyanazt jelenti, mint a matematikai programozásnál. Itt az árnyékár nem más, mint az az ár, amelyet „a közgazdász egy jószágnak, egy termelési tényezőnek tulajdonít, azon megfontolás alapján, hogy a gazdasági számításokhoz ez megfelelőbb, mint a meg-levő ár, ha ilyen egyáltalán van” (100. old.). Ebben a megfogalmazásban világosan tükröződik a hazánkban is széles körben alkalmazott gazdaságossági számítások és a költség-haszon elemzés közötti különbség. A gazdaságossági számítások során a ráfor-dítások és az eredmények összehasonlítása az érvényes árak figyelembevételével tör-ténik. A költség-haszon elemzésnél az értékelés szélesebb horizontú, ami a fenti értelemben vett árnyékárak alkalmazásában, másrészt a ráfordítások és az eredmény szélesebb körben való számbavételében fejeződik ki. Nemcsak a gazdasági kritérium-ok, hanem politikai, társadalmi, műszaki, biológiai szempontok is mérlegelésre kerülnek.

A harmadik rész a külső gazdasági, illetve környezeti hatásokkal, azok elemzési módszereivel foglalkozik. E hatások valamely tevékenységhez, beruházás révén létre-hozandó objektumhoz kapcsolódnak, és a társadalom jóléti színvonalát módosítják. Mérésük során abból a feltételezésből lehet kiindulni, hogy mivel ez a tevékenység, objektum (repülőtér, halastó, út) egyes személyek, illetve szervezetek számára elő-nyös, fenntartásáért bizonyos pénzüsszeget hajlandók fizetni. A nehezen számszerű-síthető külső hatások mellőzése olyan objektumok létrehozását teheti lehetővé, amelyek nem állják ki a költség-haszon elemzés próbáját. Ha a külső hatások száms-zerűsítése nem megoldható, akkor is célszerű azokat verbálisan megnevezni, és jelentő-ségüket – a pénzben nem értékelhető tényezőkre vonatkozóan esetleg kérdőíves kikérdezés révén – megállapítani.

Hazai közgazdasági „gyakorlatunk” számára a legtöbb mondanivalót talán a beruhá-zási kritériumokkal foglalkozó negyedik rész tartogatja. A beruházásokkal kapcsola-tos költségek és nyereségek csak egy bizonyos idő elteltével jelentkeznek, és így elsősorban azt kell vizsgálni, hogy mi a társadalmi szinten jelentkező jelenbeni értéke ezeknek a hatásoknak. További fontos probléma az alternatív beruházások rangsorolása, valamint annak eldöntése, hogy valamennyi beruházást meg kell-e való-sítani, ha egyébként az eszközök rendelkezésre állnak. A Mishan által ajánlott beru-házási kritériumok két nagy csoportra oszthatók. A nyers beruházási kritériumok

(a megtérülést ki nem váró időszak, a megtérülési periódus, az átlagos megtérülési ráta) a megtérülési idő hosszának vizsgálatán alapulnak, és általában az igen kockázatos beruházási döntéseknél kerülnek felhasználásra. A beruházások értékelésének kifinomultabb módszereinél a beruházással kapcsolatos nettó nyereségeket az időtényező bekapcsolásával (kamatláb) veszik figyelembe. Az egyik módszer szerint az egyes beruházási alternatívákat a nettó nyereség jelenre diszkontált értékei alapján hasonlítják össze, a másik módszer szerint – szintén a jelenre diszkontált értékek alapján – belső megtérülési rátát számítanak.

Mindkét eljárás esetén nyitott a kérdés, hogy milyen diszkont- (kamat-) lábat kell alkalmazni. Mishan leszögezi, hogy tökéletes verseny (egyensúlyi helyzet) melletti tőkepiac esetén a piaci diszkontláb, a megtérülési ráta megegyezik a társadalom értékítéletét kifejező társadalmi időpreferencia-rátával. A tökéletes piac feltételezése azonban – mutat rá a szerző – túlságosan szigorú megkötés. A valóságos helyzet ettől lényegesen eltér, és az ilyen esetekben a beruházási kritériumok már nem ennyire egyszerűek, és a helyes kritérium megválasztásával kapcsolatban ellentmondások merülnek fel. Ennek vizsgálata során Mishan nagy teret szentel az állami beruházásokkal kapcsolatos költség-haszon elemzéseknek, amelyek középpontjába e beruházások társadalmi haszonlehetőség-költségét állítja. Az állami beruházási alternatívák egyértelmű összehasonlítása csak az ún. „normalizálási eljárás” eredményeként oldható meg, amelynek során biztosítani lehet, hogy az alkalmazott beruházási kritériumtól függetlenül az alternatív beruházásoknak csak egyféle rangsora létezzen (35., 36., 37., 38. fejezet).

A könyv ötödik része a beruházások értékelésekor felmerülő speciális problémákkal foglalkozik. Ilyenek például az utazás során megtakarított idő értéke, pihenőterületek, parkok haszna, a munkanélküliség haszonlehetőség-költsége, a súlyos és halálos kimenetelű balesetek következményei. Ez utóbbival kapcsolatban Mishan azt javasolja, hogy egy ember életének gazdasági értékét és így a halála által okozott veszteséget az illető egyén jövőben várható jövedelmének a jelenre diszkontált értéke alapján mérik.

A könyv utolsó, hatodik része azokat a módszereket tárgyalja, amelyek segítségével a beruházások értékelésekor fellépő bizonytalanság csökkenthető. Ez a bizonytalanság abban tükröződik, hogy mind a költségek, mind a nyereség jövőbeni alakulását – a műszaki újítások, valamint a kereslet szerkezetének változása miatt – csak becslések alapján lehet megállapítani. Mishan itt részletesen elemzi a játékelmélet döntési módszereinek, a hasznossági megközelítésnek a lehetséges alkalmazását, valamint a bizonytalanság kezelésének szokásos eszközeit. A kockázattal járó magánberuházások hozamának értékelésénél (57. fejezet) Mishan azt a gondolatot veti fel, hogy a magánberuházások várható vagy tényleges megtérülési rátája felfogható úgy is, mint az állami beruházási eszközök haszonlehetőség-hozama. Ebből – legalábbis elemzési célokra – az következne, hogy a megtérülési ráta alapján döntendő el, hogy egy adott beruházási alapot a magán-, illetve az állami szektorban célszerű-e befektetni.

A magyar nyelvű kiadáshoz Németh Miklós írt bevezetőt, amelyben Mishan könyvének rövid méltatásán túl színvonalas elemzést, kritikát olvashatunk a költség-haszon elemzés elméleti háttérül szolgáló jóléti közgazdaságtanról, annak legfontosabb fogalmairól, kiinduló feltételezéseiről (jóléti függvény, Pareto-optimum). A bevezető éppen ezért nemcsak Mishan könyvének jobb megértését segíti elő, hanem a

könyvben ismertetett módszerek hazai, szocialista viszonyokra történő adaptációját is, hiszen azok – amint ezt Németh Miklós is hangsúlyozza – a polgári elméletek és eszmék talaján napjaink tökéletes társadalmi-gazdasági viszonyai között születtek.

Mishan könyvének magyar nyelvű közreadása minden bizonnyal újabb lendületet ad hazánkban is a makroökonómiai döntések kialakítására szolgáló módszertan fejlődésének, gazdagodásának.

Nagy Sándor*

H. KAHN ÚJ KÖNYVE A JÖVŐRŐL**

Az USA-ban, ahol az általános krízishangulat ma az uralkodó, egy merész címet viselő könyv jelent meg: „Az eljövendő fellendülés – a gazdaságban, a politikában és a társadalomban.” Szerzője H. Kahn, az ismert jövőkutató, olyan világhírű könyvek írója, mint az „Előttünk a jó évek” (1976) és „A világ jövője, 1980–2000” (1980). Kahn szerint nem áll meg a gazdasági növekedés az USA-ban a következő 20 évben, a GDP várható évi növekedési rátája 3-3,5%-os lesz. A népesség 220-ról 250 millióra való növekedését feltételezve az ezredfordulóig, ez 20 000 dolláros egy főre jutó GDP-t jelentene (az 1980-as 11 500 dollár/fő-vel szemben). A mai értelemben vett szegénységnek a 2000. évre lényegében el kellene tűnnie. Ami a munkanélküliséget illeti, 6-7%-os rátára lehet számítani. A következő 2-3 évtized „szuperiparosodott” társadalma az ún. iparosodás utáni társadalommá alakul majd át, 2022-ben 33 000 dolláros, 2100-ban pedig már 50 000 dolláros egy főre jutó GDP-vel. A gazdasági expanzió igénye ezzel még a növekedésért leginkább síkraszállók részéről is csillapodni fog.

Kahn annak magyarázatánál, hogy miért alakul pozitívan a legtöbb trend, politikai téren Reagan elnök ösztönös felismeréseire, ideológiájára és politikájára hivatkozik. Szerinte csak a balszerencse és a rossz menedzselés különösen szerencsétlen egybeesése tudná Reagant megbuktatni, hiszen ötven éve már, hogy lehetősége van annak a koalíciónak a megteremtésére, amely a szabad piacgazdaság híveiből, külpolitikailag és katonailag is erős amerikaiak képviselőiből és azokból a döntő többséget alkotó állampolgárokból áll, akik a tradicionális amerikai értékek védelmezői.

Gazdasági teljesítőképesség szempontjából Kahn bízik az amerikai kapitalizmusban, amely nézete szerint kitűnően funkcionál. Bátorságot merít a hosszú ciklusok teóriájából, amelyet – N. Kondratieff, J. Forrester, W. W. Rostow, J. Schumpeter, G. Mensch stb. után – saját változatával is gazdagít. Abszolút elsőséget kap az évi infláció 5%-os szint alá való csökkentésének követelménye, amely a 80-as évek közepére érhető el. Szükség lenne a vállalatok részéről jól fogadott adózási rendszerre, nem

* Az Országos Vezetőképző Központ főosztályvezető-helyettese.

** Kahn, H.: The coming boom: Economic, political and social. New York, 1982. Ismertetés a Neue Zürcher Zeitung 1982. november 17-i számában megjelent Der kommende Boom című cikke alapján.

konvencionális pénzügyi formák és az árnövekedés kiegyenlítését szolgáló új módszerek kialakítására.

A növekedés számára – Kahn szerint – erős impulzust jelentenek az új, élenjáró technológiák, s itt különösen tíz területet emel ki: energia, környezetvédelem, élelmiszer- és mezőgazdaság, biotechnológia, űrhajózás, egészségügy, közlekedés, új anyagok, mikroelektronika, valamint az automatizáció. Ezek fejlődése erősen hozzá fog járulni a gazdasági tevékenység megélénküléséhez. Ellentétben korábbi könyveivel, a szerző itt megjegyzi, hogy a technikai haladás jelentős veszélyeket is rejt magában, következményei előre nem mérhetők fel teljességgel. A környezetet és az élet minőségét fenyegető bizonyos veszélyek kockázatának vállalása nélkül azonban egy szuperiparosodott társadalom nem létezhet. Drámai világkatasztrófák mindenesetre igen valószínűtlennek látszanak. Ugyanez vonatkozik a természeti erőforrások kimerülésére is. Véleménye szerint még 10 milliárd ember és 250 billió dolláros GDP-t feltételezve is elegendőek lennének ezek a források. Hivatkozik a Római Klubra, amely hivatalosan is visszavonta korábbi állítását a nyersanyagforrások kimerüléséről.

Amíg az energiaproblémákkal foglalkozó szerzők és politikusok az energiakérdést tartják az emberiség kulcsfontosságú problémájának, Kahn itt is optimistának mutatkozik. Véleménye szerint az OPEC messze túlértékelt hatalma mérséklődik, az olajárak reális szintre csökkennek, és nagyobb energiaválság nem várható. Fontos az energiával való takarékoság, új energiaforrások felkutatása, az állami beavatkozás csökkentése és egy előrelátó energiapolitika kidolgozása. Kahn egyetlen aggodalma az energiakérdésekben tanúsított optimizmus túlhajtása, ami az energiatakarékosságról való lemondásra vezethet. Ezért állami intézkedéseket javasol pl. egyes energiaprogramok támogatására, illetve védelmére.

Élesen bírálja a pesszimistákat és a gazdasági növekedés ellenzőit, akiknek mozgalma – szerinte – a csúcspontot már elérte, és befolyásuk tovább fog csökkenni. Szerepüket az optimista, építő, sőt izgalmas jövőkép szószólóinak kell átvenni, hiszen egy ilyen világkép sokkal inkább hozzájárulna a gazdaság megélénküléséhez, mint bármiféle intézkedések sorozata. A pesszimista, sőt károsnak ítéltető Global 2000 című tanulmány – írja – szinte provokálja új, a jövőt kedvezőbb színben feltüntető művek megteremtését.

Kahn új könyvében – hű maradva önmagához – nem hagyja megtéveszteni magát a jelenlegi helyzet és számos borúlátó hangvételű tanulmány által, s magával ragadó optimizmussal néz a jövőbe. Könyve nem precíz analíziseket, mindenre kiterjedő bizonyításokat tartalmaz. Funkciója az, hogy ellensúlyt képezzen az egyre inkább burjánzó pusztulás- és katasztrófairodalommal szemben, amely gyakran szintén igen egyoldalú. Ilyen összefüggésben Kahn fellendülési elmélete nemcsak izgalmas, hasznos is lehet.

KÉT SZOVJET TERVEZÉSI SZAKKÖNYV*

A közelmúltban a Szovjetunióban két szakkönyv jelent meg, amelyek egyaránt a megváltozott gazdasági feltételek melletti tervezés módszertani és gyakorlati kérdéseinek tisztázásához kívánnak hozzájárulni. Míg a J. Jakovec szerkesztette könyv, amely viszonylag nagy létszámú szerzői munkaközösség több éves munkájáról számol be, elsősorban tervezéseméleti kérdéseket tárgyal, addig D. Csernyikov könyve inkább a tervezés gyakorlati kérdéseire irányítja a figyelmet. Mindkét könyv szerzőit a megváltozott feltételek melletti tervmunka színvonalának emelésére irányuló törekvés vezérelte.

A Jakovec szerkesztette könyv első fejezetében a szerzők meghatározzák a népgazdasági tervezés általuk legfontosabbnak minősített funkcióját – a termelés megalapozott növekedési ütemének, arányainak és struktúrájának rögzítését –, és javaslatot tesznek a tervezés színvonalának és hatékonyságának mérésére szolgáló kritériumrendszerre. A további fejezetekben áttekintik a tervezés egyes részterületeit. Javaslatot adnak a hagyományos tervezési módszerek kiegészítésére, az ágazatközi népgazdasági komplexumok tervezési eljárásaira. A szerzők véleménye szerint az ágazatközi komplexumok a gazdaság „integrációs csomópontjait” képezik, ennek megfelelően nagy jelentőséget tulajdonítanak az ágazatközi komplexum fogalmi tisztázásának, tervezési módszerének, továbbá a tervezés során alkalmazható mutatószámrendszer meghatározásának.

A szerzői munkaközösség nagy figyelmet szentelt a tudományos-technikai forradalom és a termelés hatékonysága közötti összefüggés tervezést érintő kérdéseinek. Ezek közül is kiemelkedik – fontossága alapján – a komplex célprogramok kidolgozásának és megvalósításának tárgyköre. A könyvben körvonalazott álláspont szerint e kérdésnél a tudományos-technikai ciklus törvényszerűségeit, az állóeszközök periodikus megújítását, valamint a tudományos-technikai forradalom vívmányainak gyors alkalmazását kell a középpontba állítani, a legkorszerűbb technika meghonosítására törekedve. A tudományos kutatások területén az alapkutatások erőteljesebb ösztönzését ajánlják. Az új technika hatékonyságának tervezésénél – hangsúlyozzák – annak össztársadalmi hatásait kell szem előtt tartani, az önköltségsökkenés és a nyereségnövekedés mint közvetlen gazdasági hatások mellett számba kell venni a társadalmi és környezetvédelmi tényezőket is. Véleményük szerint a társadalmi újratermelés hatékonyságának tervezési folyamatába a termelés mellett a forgalom, az elosztás és a fogyasztás szféráit is be kell vonni. Az erőforrások megtakarításának legjelentősebb tartalékait a fogyasztás (termelési célú, közületi és személyi) szférájában látják.

Módszertani kutatásaik alapján a tervezés mérlegmódszerének tökéletesítését is szükségesnek látják. A jelenleg alkalmazott tervezési módszerek, számviteli és könyv-

* Jakovec, Ju. V. (red.): Povisenyje urovnya planovoj raboti. Ekonomika, Moszkva, 1982; Csernyikov, D. A.: Tempi i proporcii ekonomiceszkovo rosztu. Ekonomika, Moszkva, 1982. Ismertetés R. Belouszov és V. Kamajev recenziója (Planovojc hozajszto 1982, 9. és 10. sz.) alapján.

viteli eljárások számos tekintetben elavultak, nem veszik figyelembe a gazdasági mechanizmus minőségi jellegű változásait, és megnehezítik a ráfordítások dinamikája és szerkezete feletti ellenőrzését. Állításukat a könyvben gazdag tapasztalati anyaggal támasztják alá. Jelentős teret szentelnek a szociális tervezés, az ágazati és regionális tervezés, továbbá a külkereskedelmi tervezés témaköreinek is. Az ágazati és regionális tervezés összehangolási követelményeinek megfogalmazásánál két esettanulmány, a moszkvai és a leningrádi körzet általánosított tapasztalataira támaszkodnak. A külkereskedelmi tevékenység tervezését a szocialista országok gazdasági integrációjának továbbfejlesztéséből fakadó feladatok szempontjából tárgyalják, illetve ezekből vezetik le a kialakítandó módszertan jellemző ismérveit.

Csernyikov tanulmánykötete a megváltozott feltételek mellett folyó tervezés gyakorlati kérdéseivel, ezen belül három nagyobb témakörrel foglalkozik, ezek

- a gazdasági növekedés tényezőinek és ütemének kapcsolatrendszere,
- a beruházási folyamat arányossági követelményei,
- a népgazdaság szerkezeti arányai.

A szerző a matematikai statisztikai és a gazdasági modellezés eszköztárát is alkalmazó – munkájában abból indul ki, hogy az intenzív jellegű gazdasági növekedésre való áttérés feltételei között kell megteremteni a népgazdaság új arányait. Értelmezése szerint a gazdasági egyensúly biztosítása, a gazdasági növekedés céljainak és a termelési erőforrások összhangjának megteremtéséből áll. A tanulmánykötet első bírálói ezt a közelítést, illetve annak egyoldalúságát kritika alá vetették. Érvelésük szerint a gazdasági fejlődés céljait a párt társadalom- és gazdaságpolitikájának szem előtt tartásával lehet és kell kialakítani. Más oldalról a rendelkezésre álló termelési erőforrások határt szabnak az irreális célkitűzéseknek. Élesen bírálta a szerzőt azért, hogy az elemzés körét két kritériumra leszűkítette: a termelés nagyságára és a minőségi követelményekre, és nem tulajdonított megfelelő jelentőséget a tudományos-technikai haladás szerepének a gazdasági növekedés folyamatában.

A könyv első nagyobb tartalmi egységének tanulmányai a gazdasági fejlődés intenzív szakaszának karakterisztikus jellemzőit elemzik. Ennek során a szerző arra a megállapításra jut, hogy a minőségileg új növekedési pálya gazdasági követelményrendszere felöleli az élő- és holtmunka, az anyag- és eszközigenyesség csökkentését, a termelési növelését, a termelési szerkezet átalakítását, továbbá a társadalmi igényekkel összhangban álló termékválaszték bővítését. E részben jelentős mennyiségű adat és számítás támasztja alá a szerző azon következtetését, miszerint az intenzív szakasz fejlődési üteme lassúbb, mint a korábbi extenzív periódusé. E jelenség okainak kifejtésével azonban adós marad.

A kötet második tartalmi egységében a szerző áttekinti a beruházási folyamat arányossági összefüggéseit. A vizsgálat a minisztériumok és más felügyeleti szervek döntési hatáskörébe tartozó beruházások megvalósulásában érvényesülő feltételrendszer működését tárja fel. Külön fejezetekben foglalkozik a szerző az ágazatközi kapcsolatok és a szakosodás témakörével. Megállapítása szerint a „fejlett szocializmus jelenlegi szakaszában – a tudományos és technikai haladás kibontakozása mellett – a termelés és a termékeltérő ágazatközi kapcsolatai meghatározó szerepet játszanak a gazdaság életében. Ennek megfelelően, az ágazatközi arányosság biztosítása nem

az egyes ágazatok termelésének maximálását jelenti, hanem átfogó jellegű társadalmi-gazdasági kérdések megoldását.”

Az ágazatközi kapcsolatokat az energetikai, a beruházási és az agrár-ipari komplexumok termékáramlásának bemutatásával szemlélteti. A komplexumok gazdasági jellemzőinek részletes leírását adja. Kiderül, hogy 1980-ban az agrár-ipari komplexumokban állították elő a bruttó termelés 35,3%-át, itt dolgozik az anyagi termelésben foglalkoztatottak 35,9%-a, és a bruttó állóeszköz-állomány 26,5%-ával rendelkeznek. Az ágazatközi termékáramlás adatait a szerző a könyv utolsó részében egy előrejelzési célokat szolgáló modell kidolgozásához hasznosítja, és e modell segítségével becsléseket végez a gazdasági növekedés ütemére és szerkezeti arányaira vonatkozóan.

D. K.

ÚJ KÖNYVEK*

BECSKY Róbert–INZELT Annamária: Miért rugalmasak? Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1982, 85 old.

BEREND T. Iván: Válságos évtizedek. Gondolat Könyvkiadó, Budapest, 1982, 439 old.

BOTOS József: Nemzetközi versenyképesség és árforradalom. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1982, 208 old.

CSATÓ Katalin: A fogyasztási struktúra szerepe F. Quesnay újratermelési elméletében a gazdasági táblázatok alapján. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1982, 81 old.

DURAND, C.: A leláncolt munka. Munkaszervezet és társadalmi ellenőrzés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1982, 266 old.

A gazdálkodás egyes szervezeti formáira vonatkozó jogszabályok. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1982, 444 old.

GYÖNGYÖSSY István: A mai nemzetközi pénzrendszer működése. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1982, 279 old.

HOVÁNYI Gábor: Vezetési modellek. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1982, 347 old.

Iparstatisztikai évkönyv 1981. KSH, Budapest, 1982, 407 old.

KARDOS Jánosné: Erkölc és külkereskedelem. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1982, 326 old.

KORNAI János: A hiány. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1982, 610 old. Külkereskedelmi statisztikai évkönyv 1981. KSH, Budapest, 1982, 448 old.

Mezőgazdasági statisztikai évkönyv 1981. KSH, Budapest, 1982, 282 old.

Változások, váltások és válságok a gazdaságban. Tanulmányok Varga István emlékezetére. Szerk. Schmidt Ádám–Kemenes Egon. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1982, 290 old.

* 1982. október–decemberben megjelent könyvek.

316.663
PARGAZDASÁGI
SZEMLE



IPARGAZDASÁGI SZEMLE

1983. 2. SZÁM

BUDAPEST

Szerkesztő bizottság

**BECK TAMÁS, BOTOS BALÁZS, COTEL KORNÉL, DARVAS GYÖRGY, GARAI VILMOS,
GOLDPERGER ISTVÁN, LENDVAI ISTVÁN, NYITRAI FERENCNÉ, PARÁNYI GYÖRGY,
RABI BÉLA, ROMÁN ZOLTÁN (főszerkesztő), STARK MARIANN (szerkesztő),
STERNTHAL JÁNOS, SZIKSZAY BÉLA, TATAI ILONA, TRETHON FERENC,
VÁNYAI PÉTERNÉ, VÉGSŐ BÉLA**

A kiadásért felel az Akadémiai Kiadó igazgatója

ISSN 0133–6452

**Szerkesztőség: Magyar Tudományos Akadémia Ipargazdaságtani Kutatócsoportja, 1112 Budapest,
Budaörsi út 43–45. Tel.: 850-777. Megjelenik negyedévenként. Példányonként megvásárolható
a Közgazdasági Könyvesboltban. Előfizetési ára egy évre 250,- Ft.**

**Terjeszti a Magyar Posta. Előfizethető a Posta Központi Hírlap Irodánál (KHI Budapest, V.,
József nádor tér 1. Postacím: 1900 Budapest) közvetlenül vagy postautalványon, valamint
átutalással a KHI 215–96162 pénzforgalmi jelzőszámára. Indexszám: 25.394**

8313894 MTA KESZ Sokszorosító, Budapest. F.v.: dr. Héczey Lászlóné

TARTALOM

TANULMÁNYOK

A műszaki fejlesztés távlati főirányai (OMFB-tanulmány)	7
Deák János: Az iparvállalatok teljesítmény- és exportösztönzésének tapasztalatai a legutóbbi években	29
Gálik László: A normativitás érvényesülése a gazdaságirányításban	40
Botos Balázs: Iparpolitikai viták az Egyesült Államokban	59

NEMZETKÖZI TAPASZTALATOK – TUDOMÁNYOS ÉLET

Ankét a vállalati gazdasági munkaközösségek tapasztalatairól	71
Felmérés a vállalatok középtávú tervezéséről	74
ILO-útmutató vállalkozóknak	78
Nemzetközi áttekintés az iparcikkexport ösztönzésének módszereiről	82
Népgazdasági programok a Szovjetunióban	85
Javaslat az ágazati irányítás fejlesztésére a Szovjetunióban	91
A kombinátokra épülő irányítási rendszer az NDK-ban	94
A kisvállalatok Csehszlovákiában	98
EGK-tanulmány a technológiai változások tendenciáiról	103
Módszerek az általános költségek csökkentésére	107

SZAKIRODALOM

Két új UNIDO-kiadvány	111
V. J. Jaremenko: Strukturális változások a szocialista gazdaságban	115
W. J. Baumol: Az állami és a magánvállalatok a vegyes gazdaságokban	118
Könyvek Japánról – amerikai szemmel	119
Új könyvek	121

СОДЕРЖАНИЕ

ОЧЕРКИ

Долгосрочные тренды технического развития.....	7
Янош Деак: Опыт стимулирования выработки и экспорта на про- мышленных предприятиях в последние годы.....	29
Ласло Галик: Осуществление нормативности в управлении эко- номикой.....	40
Балаж Ботош: Дискуссии по промышленной политике в США.....	59

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ - НАУЧНАЯ ЖИЗНЬ

Совещание о самостоятельных группах внутри предприятий.....	71
Анкетный опрос о среднесрочном планировании на промышлен- ных предприятиях.....	74
Указание МОТ-а для предпринимателей.....	78
Международный обзор о методах стимулирования экспорта.....	82
Целевые программы в СССР.....	85
Предложение на развитие отраслевого управления в СССР.....	91
Система управления комбинатов в ГДР.....	94
О мелких предприятиях в ЧССР.....	98
О тенденциях технологических изменений.....	103
Снижение затрат на предприятиях.....	107

СПЕЦИАЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА

Две новых публикаций ЮНИДО	111
В.Ю.Яременко: Структурные изменения в социалистическом хоз- яйстве.....	115
В.Й.Баумол: Государственные и частные предприятия в смежных хозяйствах.....	118
Книги о Японии - с точки зрения американских специалистов..	119
Новые книги.....	121

CONTENTS

STUDIES

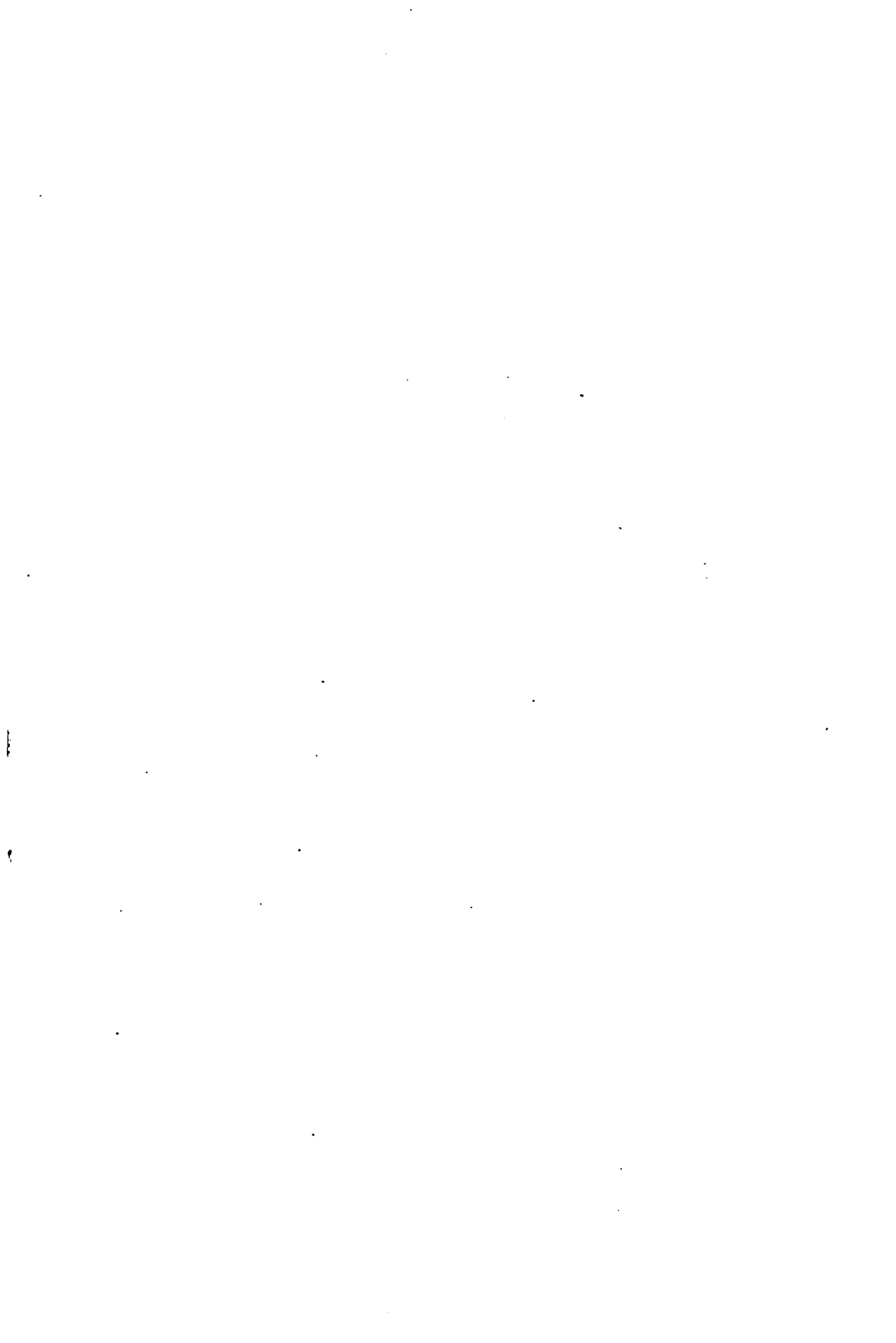
The main trends in technological development (Study of the National Board for Technical Progress)	7
János Deák: Last years experiences of the performance and export stimulation of industrial enterprises	29
László Gálik: To what extent is normative our system of economic regulation?	40
Balázs Botos: Debates on industrial policy in the US	59

INTERNATIONAL EXPERIENCES – SCIENTIFIC LIFE

Discussion on new forms of intrapreneurship	71
Survey on medium-term corporate planning	74
ILO handbook for entrepreneurs	79
UNCTAD survey on methods of export promotion	82
Development programs in the Soviet Union	85
Soviet proposal for the improvement of the sectoral control	91
Economic guidance in the GDR	94
Small enterprises in Czechoslovakia	98
FAST: A European perspective on technological change	103
Methods to reduce overhead costs	107

BOOK REVIEWS

Two new UNIDO publications	111
V. J. Jaremenko: Structural changes in the socialist economy	115
W. J. Baumol: Public and private enterprises in a mixed economy	118
American books on Japan	119
New books	121



TANULMÁNYOK

A MŰSZAKI FEJLESZTÉS TÁVLATI FŐIRÁNYAI*

(Műszaki fejlesztéspolitika)

1. *Múltbeli fejlődésünk elemzése*

Gazdaságtörténetünk adóssága, hogy a magyar műszaki fejlesztési politika történetének átfogó vizsgálatára még csak kísérlet sem történt. A következő vázlat részben ösztönző és vitára serkentő kiindulás lehet egy igényesebb munkához, részben – és ez a tanulmányba illesztés indoka – rámutat azokra a folyamatokra és tanulságokra, amelyek következtetéseikben befolyásolták a tanulmány szerzőit.

A kiegészítéstől az első világháborúig terjedő időszak gazdaságtörténetéből tanulságul csak néhány fejlesztéspolitikai vonást emelünk ki, ezek: a maga korában kiemelkedően progresszív képzés, nagyszabású infrastrukturális erőfeszítések, igen haladó iparjogi rendszer meghonosítása és az, hogy bár a magyar gazdaság biztos háttérét a Monarchia védett gazdasági határai adták meg, a műszaki fejlesztésben az ország elsősorban a vezető európai tanulságokra igyekezett támaszkodni. A mai idők számára is tanulságos néhány nagy ipar- és műszaki fejlesztési irány: a vasútépítés, a részben állami iparrá fejlesztett kohászat, a mozdony- és kocsigyártás, az egy időben világelső malom- és malomgépipar, a katonai konzervszállításból kinövő fémdoboz-, töltényhüvely-, hadiipar, a villamosipar és az energetikai gépgyártás.

A két háború között az iparfejlesztési politika kevésbé volt tudatos. A békeszerződés okozta gazdasági szétdaraboltság következményeinek felszámolása ellenséges gazdasági környezetben alig nyújtott lehetőséget nagyszabású új törekvésekre. Mégis volt néhány sikeres kísérlet, amely egy-egy tőke, vállalkozáscsoport munkájával néhány, műszakilag igen kényes területet (a vákuumtechnikát, a gyógyszeripart) nemzetközileg is versenyképesé tette. A Diesel-motoros és váltakozó áramú villamos hajtású mozdonyok területén kiemelkedő fejlesztési eredmények születtek. A mezőgazdaságban pl. a rizstermesztés meghonosítása tekinthető sikernek. A legtanulságosabb a vezető tehetségek kiválasztása, gyors és tudatos nevelő-kipróbálásuk és érvényesülésük.

A felszabadulás után a helyreállítási periódus műszaki igénye is elsősorban rekonst-

*Az OMFB 19–8005–T sz. tanulmányának rövidített szövege. A témabizottság vezetője dr. Vámos Tibor, a koordinátor Szűcs Imre volt. A tanulmány az 1981–2000-re szóló hosszú távú népgazdasági tervezés keretében készült, korábbi elemzések és prognózisok főbb megállapításainak figyelembevételével. A tervezés további folyamatában a tanulmány szintetizáló munka alapjául szolgált. Ezért a témabizottság arra törekedett, hogy az ne konkrét cselekvési programgyűjtemény legyen, hanem az előretételeket más módon segítő munka, gondolkodási és eszközrendszert kialakító jellegű. A tanulmány tehát egy műszaki fejlesztési politika gondolati és megvalósítási elemeire fekteti a súlyt – ezen belül is némileg egyenlőtlenül kezelve a műszaki fejlesztés eszközrendszerét –, azokról a kérdésekről szól, amelyeknek aktualitása ma is belátható.

rukciós jellegű volt. 1945–49-ig az általános fellendülésben két fontos emberi tényező szerepét kell kiemelnünk: a demokratikus és szocialista átalakulásért elkötelezett, tehetséges műszaki értelmiségi réteg szerepét és azt a sikeres műszaki értelmiségi politikát, ami a műszaki értelmiségnek kiemelt társadalmi státust, erkölcsi elismerést és bérezést biztosított. A sikeres időszak – részben objektív akadályok miatt – a háború előtti, elmaradott műszaki szintet reprodukálta, szemben a nyugat-európai nagyszabású műszaki átalakulással. A gazdasági következmények később mutatkoztak.

Az 1949–53-ig, illetőleg 1956-ig terjedő időszak ipar- és műszaki fejlesztési politikájának kritikája, egy hibás általános politika műszaki fejlesztésre gyakorolt hatásának elemzése jóval kevésbé történt meg, mint a politikai és társadalmi-emberi torzulásokkal terhes történelemé. A tőkésországok diszkriminációs és embargópolitikája és a magunkra kényszerített elszigetelődés elzárták Magyarországot a háborús technológiai eredményeket és az új műszaki fejlődési vívmányokat gyors ütemben bevezető tőkés világ műszaki fejlődésétől. Úgy tűnik, hogy az ebből a leszakadásból származó lépéshátrányunkat mai napig sem sikerült behoznunk.

A negatívumok mellett pozitív, a mai napig hatóan értékes kezdeményezések is voltak. Az átadott szovjet technológia, az egységesítés és az autarkiára való törekvés melléktermékeként jöttek létre a független műszaki kutatás és fejlesztés bázisintézményei (sokszor túlméretezetten), amelyek azonban nagy szerepet játszottak az új műszaki vezető réteg nevelésében és a műszaki értelmiség értékes rétegének átmentésében. Az ipartelepítési politika pedig elindítója volt az egészségtelenül koncentrált ipar decentralizálásának.

Az 1956–57-es rövid időszakban már megfogalmazódott a későbbi gazdasági reform valamennyi lényegesebb vonása. A műszaki fejlesztési politikában ez a következőket jelentette:

- a felzárkózási kísérlet a nemzetközi műszaki fejlődéshez mindazokon a területeken, ahol erre Magyarországnak reménye van és ahhoz érdeke fűződik;
- a kutatás és műszaki fejlesztés kapcsolatainak szorosabbá válása, a vállalati és iparvezetési szférában megoldható műszaki fejlesztési kérdések szétválasztása; a műszaki fejlesztésben a piaci érdekelttség szerepének helyreállítása;
- első ízben nemzeti műszaki fejlesztési politika kialakítása olyan műszaki stratégiai célok érdekében, amelyek közvetlen gazdasági hatása a vállalati szférában nem érzékelhető anyagi és szervezeti okok miatt meg sem oldhatók;
- országos programok és távlati kutatási célok kijelölése ott, ahol az ország általános fejlődése miatt szükséges (környezetvédelem, energetika stb.) és ahol az ország helyzetéből adódóan reménykeltően versenyképesek (közúti járműgyártás).

A tanulságok szempontjából az azóta eltelt 25 évet nem szabad homogénnek tekinteni. Az első 8-10 éves szakaszt az extenzív fejlesztés, a műszaki előrelépést visszafogó korábbi mechanizmus jellemezte, aminek következményeképpen a 60-as évek közepére már a nemzeti jövedelem 5-6%-a értékelődött le nehezen realizálható vagy „látszattermékké”. A hibák ellenére az időszak egyik eredménye a mechanizmusokban (automatizmusokban) vagy programokban való gondolkodás alternatívája helyett az azok összhangjára való törekvés.

A mechanizmusok területén a gazdasági, a szervezeti és az emberi tényezők szerepének összhangja hiányzott, illetőleg kevés volt a politikai erő e három elem együttes,

összehangolt kezeléséhez. A programok végrehajtásához nem kellően rendeltük hozzá a mikroklimát, végrehajtásukban hiányzott a rugalmasság, elősegítettük a régi technika konzerválását. A műszaki fejlesztési politika visszatérő és vitatott kérdése volt a hazai műszaki fejlesztés és a licenciapolitika szembeállítás, ami az autark struktúrák öröksége volt. A másik kérdés műszaki fejlesztési lehetőségeink megítélése, tehát: tudatos követő politika vagy néhány területen áttörések, új eredmények hajszolása. Számos területen tapasztalható volt, hogy alapvető áttörésekre a magyar ipar és a népgazdaság ereje nem képes, születhetnek azonban specifikus, önálló eredmények, amelyek alkalmasak a nemzetközi csereképesség, a magyar márka presztízsének fenntartására.

A gazdasági reform kezdetétől számítva a műszaki fejlesztési politika mérlegét jelenlegi gazdasági fejlettségünk és állóképességünk vizsgálhatja. Egyes nézetek szerint az elmúlt 10 évben lényeges lassulás következett be az ország műszaki fejlődésében. Ez nem teljesen helytálló, mert a műszaki fejlődés éppúgy átment az extenzívől az intenzív periódusba, mint az egész gazdaság. Az ipari beruházások a 70-es években nem lassultak le lényegesen, de nem új üzemeket, rendszereket és ipartelepeket hoztunk létre, hanem technológiai rekonstrukciókat hajtottunk végre. Népgazdaságunk műszaki fejlődési teljesítőképességét bizonyítja, hogy a mezőgazdaság átszervezése, a szolgáltatási infrastrukturális szektor egészséges irányú kiteljesítése nem járt nagyobb megrázkódtatásokkal.

Mezőgazdaságunk műszaki fejlődése az elmúlt 20 évben kiemelkedőnek mondható. Minthogy a mezőgazdaságban a gazdasági többi szektorától lényegesen eltérőek a külső (irányítási, szabályozási) és a termelés intern sajátosságaiból adódó feltételek, a műszaki fejlődés kibontakoztatásához éppen ezek az eltérések kedveztek. A mezőgazdaság fejlődését segítette a jó társadalmi közegen túl az a határozott politika, amely állami támogatást, prioritásokat biztosított a kulcsfontosságú berendezések és anyagok termelésében és importjában (gépi technika, kémiai eszközök stb.). Így a mezőgazdaság nagy részében kialakulhatott a társadalmi klíma és az új technika fogadására megfelelő légkör. Jó példája ennek a termelési rendszerek terjedése, először néhány élenjáró nagyüzemben, majd a termelés jelentős részében. A mezőgazdaság műszaki fejlődésében a hazai ipari háttér szerepe eltérő volt. Kiemelhető a vegyipari fejlesztés, a műtrágya és a növényvédő szerek ellátásában, jóval kisebb volt viszont a gépipar hozzájárulása munkagépekben és különösen a mezőgazdasági termékeket feldolgozó gépekben.

Az infrastruktúra fejlődése magán viselte a gazdaságpolitika változásait és fejlettségéből adódó determináltságát. A 60-as évek végéig az ipari munkaerő alacsony színvonalát relative magas tőkeigénnyel lehetett csak ellensúlyozni, így az infrastrukturális ágak fejlesztése az iparhoz képest utólag történt. Ebben szerepe volt annak, hogy Magyarország a két világháború közötti időszakból egy, az akkori fejlettségi szintnek megfelelő, viszonylagosan fejlett infrastruktúrát örökölt, ami a termelő infrastruktúrát tekintve főleg a századforduló idején, a szociális infrastruktúrát tekintve pedig a 20-as, 30-as években épült ki. Ezt az infrastruktúrát országosan, regionálisan és lokálisan (városi) többé-kevésbé elegendőnek ítélték, és új infrastruktúra építését csak a nehézipari telephelyeken (bányavárosok stb.) látták indokoltnak. Ennek egyik következménye volt, hogy a Budapest-centrikus fejlesztés folytatódott. Ennek az időszaknak a gazdaságfejlesztési felfogása az infrastruktúrát nem tekintette a gazdasági növekedés integráns részének, benne csupán az erőforrásokat feleslegesen elvonó tényezőt látott, ami túlterheléshez és túlzott elhasználódáshoz vezetett.

A késleltetett infrastrukturális fejlődés másik vonása annak extenzív jellege, ami mind a mai napig jellemzőnek tekinthető. A szocialista országok között a legnagyobb fordulat mégis nálunk következett be, és az infrastrukturális fejlesztés gazdaságpolitikai célok integráns részévé vált. Gyorsult a lakossági fogyasztást szolgáló infrastrukturális ágak fejlesztése, bár ugyanakkor a termelést kiszolgáló infrastruktúrában nem értünk el számottevő javulást. Nemzetközi összehasonlításban különösen gyenge a hűtőközlés, a lakásellátottság és -felszereltség. Elmaradottságunk ezen a két területen ma már egész hazai fejlődésünket, társadalmi közérzetünket befolyásolja.

A termelő beruházásokkal együtt építettük ki az infrastruktúrát oly módon, hogy az ipari nagyberuházások és jelentősebb vállalati fejlesztések ráfordításainak egyre nagyobb hányadát fordítottuk a legszűkebb keresztmetszetek feloldására, és így az infrastrukturális szolgáltatások jelentős része az ipari üzemek „kerítésén belül” realizálódott. Az ipar kényszerből mindinkább önellátásra rendezkedett be (saját víz, energiaellátási rendszerekkel, közlekedési hálózattal, szociális, kommunális létesítményekkel stb.). Ez az önellátási kényszer nagy tökeigényével rontotta a beruházások hatékonyságát, elvonva az eszközöket a műszaki fejlesztéstől. Az elkülönült infrastrukturális fejlesztések fajlagos ráfordításai szükségszerűen nagyobbak voltak, színvonaluk általában kisebb, mintha egy átfogó infrastruktúrafejlesztés részeként valósultak volna meg. Az infrastruktúra szolgáltatásainak még ma sem reális árai fokozzák a hiányt, rontják a szolgáltatások színvonalát és ésszerű használatát.

2. A világgazdasági környezet változása és a műszaki fejlődés fő tendenciái

A műszaki fejlesztési politika kialakításának feltétele a világgazdaság műszaki fejlődése, mert fő áramlatai strukturális átrendeződést idéznek elő a világgazdaságban és az egyes nemzetgazdaságokban egyaránt. Módosítják a gazdasági tevékenység különböző fajtáinak értékelését a világpiacra, valamint a hatalmi és érdekviszonyokat. A nemzeti kerek közötti műszaki fejlődésnek mind jelentősebb forrása a részvétel a nemzetközi munkamegosztásban.

A globális fejlődés prognosztizálására modellek és forgatókönyvek egész sora készült, de ezek vitatható hipotézisekre épülnek. Csak azokat a változásokat teszik jól becsülhetővé, amelyek időállandójához képest a vizsgált időszak rövidnek tekinthető. Így 15-20 évre előre jó közelítéssel megadható a világ népességének, az élelmiszerek és alapvető nyersanyagok termelésének, a vízellátásnak és a termőföldeknek az alakulása. Nehezebb előre látni a rövid időállandójú, növekvő gazdasági súlyú feldolgozó iparok és szolgáltatások fejlődését.

A Föld lakossága 2000-re 6,2-6,5 milliárd fő lesz. Már a ma élő generáció többet fogyaszt, mint az emberiség egész történetében előzőleg elfogyasztott javak összessége. Az ember a természetet „szervetlen testévé” alakítja, beavatkozik az ökológiai kör folyamatokba, s ezzel a termelést és fogyasztást szolgáló főhatások mellett számos feszültséget okozó mellékhatást is kivált. Az előrejelzések szerint világátlagban a termőföld, az erdők, a nagy legelők és az óceán halállományának természetes termelékenysége csökken, a Földön élő 5-10 milliónyi növény- és állatfaj 10-30%-a az ezredfordulóig kipusztul.

Ami a világ élelmiszer-termelését illeti, ehhez mezőgazdasági gépekre, kemikáliákra, biotechnológiára és energiára van szükség. A mezőgazdasági termékek világpiaci ára becslések szerint 20 év alatt reálértékben megkétszereződik. Az erős gép- és vegyipari háttérrel, tudományos kutató-fejlesztő bázissal, korszerű biotechnológiákkal, valamint az élelmiszeriparral vertikálisan és horizontálisan integrált élelmiszer-gazdaság mind jelentősebb gazdasági erőtenyezővé válik. A jelenlegi kilátások szerint ez azonban még jobban kielezi az ellentmondást a szubvencionált élelmiszer-túltermelés és a fizetékép-telen éhezők között. A világ energiahordozó- és ásványvagyonának kitermelési tendenciái követik az elmúlt években kialakult irányokat, de a kitermelés növekedési üteme várhatóan csökken. A feldolgozó iparokban és a szolgáltatásokban viszont éles fordulat kezdetén állunk. Az elektronika és az információs rendszerek, a minőségi technológiák és a biológiai ipar fejlődése a következő 15-20 évben jelentős változásokhoz vezet az ember környezetében, az infrastruktúra és a szolgáltatások minőségében. Átalakul a fogyasztás struktúrája, a termék és a szolgáltatás értékében csökken a felhasznált nyersanyagok és az energia részesedése, és a gazdasági növekedés növekvő hányadát az élenjáró technikai eszközökben, termékekben és szolgáltatásokban megtestesülő kvalifikált munka adja.

Világgazdasági környezet. A következő évtizedekben a világgazdaság mozgásait a globális és helyi, a tartós és átmeneti ellentmondások fogják jellemezni. A több mint 150 nemzetgazdaság kölcsönös függősége erősödik, a nemzetgazdaságok differenciálódása pedig folytatódik. Nehezen mérhetők fel a vélt vagy tényleges nemzetgazdasági érdekekből táplálkozó politikai döntések változásai, hatókörük, időtartamuk és valós világgazdasági hatásai. Az erősen eltérő fejlettségi szintű nemzetgazdasági érdekek súlyos instabilitások forrásai. Mivel az egyes nemzetgazdaságokat ért világgazdasági „kihívásra” adott nemzeti választ végső soron politikai döntések határozzák meg, számolni kell átmenetileg a globális fejlődést akadályozó, gazdasági irracionalizmust tükröző politikai akciókkal is, ami élezheti a világgazdaság ellentmondásait, növelheti a bizonytalanságot.

Az élenjáró technológiák birtoklása a nemzetközi munkamegosztásban komparatív előnyök kikényszerítését teszi lehetővé. Egyes kritikus technológiák a katonai potenciál fejlesztésében is meghatározóak, így ezek a korszerű technikák világforgalmát a politikai döntések hatáskörébe vonják. Számolnunk kell tehát az Egyesült Államok által kezdeményezett nemzetközi kereskedelmi korlátozásokkal, amelyek elsősorban a gépipari és vegyipari csúcstechnológiákra és azok termelőeszközeire terjednek ki. Erre mind a nyugat-európai, mind a szocialista országoknak helyzetüknek megfelelően kell felkészülniük. A közepes gazdasági erővel rendelkező, így szignifikáns világgazdasági betolyásra képtelen, függő viszonyban levő és sebezhető „kis” országok krízismentes gazdasági növekedésre törekednek, amelyhez elengedhetetlen a gazdaság rugalmas alkalmazkodóképessége. A függőségi viszonyok erősödésében helytelen lenne csak az egyik fél majoritását és annak következményeit hangsúlyozni. A kölcsönös függőség befolyásolja a legfejlettebb országok politikáját is, fékezve az egyoldalú egyeduralkodó törekvéseket. A krízistényezők (termék- és termelési szerkezet elavulása, energia- és nyersanyaghiány, élelmezési gondok, a fizetési mérleg felborulása) nem függetlenek egymástól. Kölcsönhatásaik kvalitatív modellezése, ok-okozati kapcsolataik feltárása lényeges minden ország hosszú távú fejlesztéspolitikájának kialakításához.

A műszaki fejlesztési politika tartalmának meghatározása bármely ország esetében konkrét nemzeti feladat. A tudományosan megalapozott, a realitásokat a maga teljességében feltáró, a kritériumok és feltételek hatását értő fejlesztéspolitika kidolgozására csak a legfejlettebb országoknak van megfelelő szellemi bázisuk. E tekintetben tehát nehéz helyzetben vagyunk, problémáinkat fejlettségi szintünknek megfelelően tudjuk csak megközelíteni. Ismert, hogy néhány ország, pl. Japán, Svájc, Svédország tudatos hosszú távú műszaki fejlesztéspolitikával a dinamizáló világ gazdaságban nagyfokú alkalmazkodókészségről tett tanúbizonyságot, adottságainak megfelelő, különleges igényeket kielégítő feldolgozó iparra és színvonalas szolgáltatásokra támaszkodva. Exportjukban jelentős szerepe van a kutatás-fejlesztésigényes új technikának.

A fejlődő országok arculata mind sokoldalúbb. Kérdéses, hogy valaha is lesz-e olyan fejlődési időszak és elmélet, amely jelenségeiket és útjukat magyarázhatóvá és előrebe-csúlhatóvá teszi. Valószínű, hogy a változatosság hosszabb időszakon belül fokozódik, és nem lesz kisebb társadalmi-politikai instabilitásuk sem. A magyar gazdaságpolitika elsősorban perspektív piacnak tekinti a világ e részét, és a magyar műszaki fejlesztés jóval eredményesebb munkát végezhet, ha mélyebben tanulmányozza a fejlődő országok különleges szükségleteit és felhasználási viszonyait, és kidolgozza azokat a lehetőségeket, amelyekkel a fejlődő ország felénk csereképessé válik.

A gazdasági növekedés új útjai. A gazdasági növekedés előfeltétele az energia és az alapanyagok meghatározott fogyasztásának elérése. A szint meghaladása után a növekedés nagyobb hányadát már nem a felhasznált természeti kincsek mennyisége, hanem új minőségi tényezők, a feldolgozás és a szolgáltatások színvonala adja. A gazdasági növekedés során megváltozik a foglalkoztatás aránya az egyes szektorok között. A munkaerő mind kisebb hányada dolgozik a mezőgazdaságban és az iparban, az infrastruktúra, a szolgáltatások fejlődése biztosítja az alig vagy nem növekvő anyagfogyasztás minőségi felhasználását.

E folyamat a nemzetgazdaságok fejlődési pályájának további differenciálódásához vezet. Amíg a világ elmaradott nemzetgazdaságaiban az életben maradás elemi feltételeinek megteremtése is súlyos gondokat okoz, a fejlett és a legfejlettebb országokban a műszaki fejlesztés gyümölcsei a fogyasztás differenciáltabb növekedését szolgálják, amiben az élenjáró technológiák központi szerepet játszanak.

A műszaki fejlődés fő tendenciái. A jövőre vonatkozó becslések alapja a lassan és a gyorsan változó komponensek, ezek egymásra hatása, a technika egészének kölcsönhatása a természettel és a társadalommal. A termelőerők színvonala alapján fejlettnek tekinthető világ az ezredfordulón (kb. 1,5 milliárd ember) a világ összes termelésének háromnegyedét, gépipari termelésének 90%-át állítja majd elő. Ezen nem változtat az, hogy bár a „meg nem újítható” nyersanyagok és energiahordozók felértékelése tartós folyamat lesz, a világpiac az új technikát az energiahordozóknál és az alapanyagoknál nagyobb mértékben értékeli fel, a nem élenjáró minőségű árutermelést pedig leértékeli. Az új technika az alapkutatások eredményeként születik, mégpedig a világ kutató-fejlesztő szakembereinek 94%-át foglalkoztató fejlett országokban.

A fejlett országok a meg nem újítható ásványvagyon kitermelését nem erőltetik, csak ha annak vagy stratégiai, vagy az importtal szemben elérhető jelentős komparatív költségelőnyei vannak. Minden fejlett országban azonban intenzív lelőhelykutató, hulladékmentes technológiákat kidolgozó stb. munka folyik. A világ ásványvagyonának

kitermeléséhez szükséges technika globális méretű átalakításával nem kell számolnunk, bár az ezredfordulón is a nyersanyag-kitermelésnek csupán 30%-át adó fejlett országok fogják „elfogyasztani” a világtermelés háromnegyedét. A nyersanyagárak folyamatos, de előre nem látható struktúrájú emelkedése a fejlett országok fogyasztását még nem fogja veszélyeztetni.

Ugyancsak nem várható az ezredfordulóig az energiaellátás technikájának radikális átalakulása. Az energiafogyasztás növekedéséről és a különböző energiahordozó nyersanyagok készleteiről akár megnyugtató, akár félelemkeltő irányú, szándékos hangulat-keltő, igen eltérő becslések jelennek meg. Mégis úgy tűnik, hogy a következő 20-70 éves időszakban tényleges kimerülésen alapuló, hagyományos energiahordozó-válság nem fenyeget, bár a kitermelés drágulása, a fogyasztók kiszolgáltatottsága fokozódhat. Igaz, hogy hosszabb távon az emberiségnek új forrásokat kell feltárnia, amelyek közül a nukleáris energia a reménykeltő.

A műszaki tudomány történetének egyedülálló folyamatai bontakoznak ki a természet- és társadalomtudományok interdiszciplináris alkalmazásával. Olyan új ipari infrastruktúrát építenek fel, amely kivitelezhetővé teszi a nagyságrendekkel nagyobb tisztaságú és előírt specifikációjú alapanyagokat, szerkezeti anyagokat, a nagyobb megmunkálási pontosságot és így új minőségű szerkezetek, termékek építését. A termékek élettartamának növekedése, a hulladékmentes és energiatakarékos technológiák terjedése és a végtermékek előállítási és működtetési energiaszükségletének csökkentése együtt javítják az alapanyag- és energiafelhasználás hatékonyságát. A legfejlettebb országokban a termelőrendszerek átalakítják az ipar szervezeti kereteit, az optimális üzemméretet, a beruházáshoz szükséges tőke és a piaci rugalmasság ellentmondó követelményeit.

A leglátványosabb változás az elektronikus elven működő eszközök minden tevékenységbe behatoló elterjedése lesz. A fejlődést a szilícium egykristályból kialakított integrált áramkör mozgatja. Az új eszköz egyedülálló tulajdonsága, hogy minél kisebb – adott határok között –, annál jobb minőségű, kevesebbet fogyaszt és olcsóbb. A világ elektronikai iparának fejlődése a termelési érték és a gyártott elektronikai alapelemek számának növekedésével jellemezhető. 1960 óta a termelési érték növekedési üteme évi 12% volt, miközben a gyártott alapelemek száma évi 80%-kal nőtt. Előrejelzések szerint a növekedési ütem az ezredfordulóig nem csökken, s így 1990-ben minden emberre évi 1 millió elemet gyártanak, s egy alapelem ára ezredrésze lesz az 1960-as árnak. Az üzemeltetési költségek (az energiafogyasztás is) radikálisan csökkennek.

Az információátvitel eszközei – a széles sávú, gyors digitális információátvitel mesterséges holdakkal és fényvezető kábelekkal – lehetővé teszi a hang, kép, adat és írott szöveg olcsó továbbítását az egész világon. Alfa-numerikus információ továbbítására alkalmas a telefonhálózat is. A hírközlés és a számítástechnika konvergenciája új információtechnikához vezet. A kissetítőgépekkel a hírközlő hálózaton keresztül az adat- és információbankok hozzáférhetők. Mindezek módosítják az államigazgatás, a banktechnika, a dokumentációs rendszerek, a hálózatszerűen működő szervezetek, sőt az állampolgárok mindennapi életét. Az elektronikával a gépek „érzékszervekkel” és „idegrendszerrel” ruházhatók fel, s ezzel lehetővé válik a termelőerők anyag- és energiatakarékos fejlesztése. Számos gép versenyképessége már a 80-as években is jelentősen függeni fog a bennük alkalmazott elektronikus részegységektől.

A világ megművelhető termőföldje az ezredfordulóig kb. 4%-kal, az élelmiszer-termelés viszont közel 80%-kal nő, így a növekedés csaknem egésze az élelmiszer-produkció nagyobb hatásfokából adódik. A hatásfok javítását valószínűleg a következő 15-20 évben a kemizáláson és az új, nagy hozamú, de kitűnő beltartalmú fajták fejlesztésén kívül, a kémia és a biológia újabb eredményei, új biotechnológiai eljárások fogják hozni. A talajok bakteriológiai megmunkálása, az enzimológiai és mikológiai eljárások alkalmazása ígéretes. A genetika eredményei nyomán az egymástól távoli fajok hibridizációjával a megújítható növényi produkció jelentősen fokozható. A 90-es évek reális céljának tekinthető a növényi napenergia-hasznosítás megkésztetése és a nitrogén-szükségletüket a levegőből biztosító növények kidolgozása.

A nagy szobahőmérsékleten és nyomáson végrehajtott folyamatok jelentős részét szobahőmérsékleten és normál nyomáson végbemenő – így energiatakarékos és beruházásigénytelen – biotechnikai eljárásokkal sikerül behelyettesíteni. A mezőgazdaságnak azonban biztosítani kell a földek és vizek egészségét vagy a bioszféra egyensúlyát is, mert az agroökoszisztémák magukra hagyva instabilakká válnak.

3. A műszaki fejlődésünket befolyásoló „belső” tényezők

A műszaki fejlesztési politikának számolnia kell az országon belüli adottságok okozta korlátokkal. Ilyeneknek tekintjük a korlátos természeti erőforrásokat, a lekötött esz-közállományt, a népesség általános és szakmai műveltségének, általános munkakultúrájának színvonalát, a gazdasági érdekviszonyoknak azon elemeit, amelyek alapvetően meghatározzák a gazdaság innovációs dinamizmusát.

A természetföldrajzi adottságok. Hazánk természetföldrajzi adottságai kellő feltételeket kínálnak a műszaki fejlődésnek. Hatásuk úgy jellemezhető, hogy számos lényeges természeti anyag tekintetében biztosítják a társadalom számára a munka tárgyát, az egyéni és társadalmi lét éghajlati, domborzati feltételei kedvezőek, a mezőgazdasági termelés adottságai jók. Ennek ellenére a természetben szelekcióra és ezért a nemzetközi munkamegosztásba mind erőteljesebb bekapcsolódásra kényszerülünk.

Ásványi nyersanyag-ellátottságunk gyenge közepesnek minősíthető, mert bár az ásványi anyagok széles köre előfordul, a legfontosabb alapanyagok – a bauxit kivételével – nem találhatók kielégítő mennyiségben (vasérc, kőolaj, a hazai szén zömében alacsony fűtőértékű). Az ásványi nyersanyagok mennyisége nem bővíthető, az ismert és gazdaságosan hasznosítható (műrevaló) ásványi anyagok mennyisége viszont gazdasági és műszaki feltételek függvénye. A technológiák fejlődése a megismert és műrevaló ásványi készletek körét bővíti.

Konzekvenciaként leszűrhető, hogy az ásványi nyersanyag-ellátottság a korábban feltételezetttnél kevésbé képez abszolút korlátot a gazdasági fejlődésben, de nem lehet alap a kitermelés szerepének felértékeléséhez a gazdaság struktúrájában. Ásványkin-cseink többségének geológiai viszonyai kedvezőtlenek, kitermelési költségük nagy, még ha éppen műrevalók is. Minthogy az újjólag műrevalónak minősülő készletek kitermelési költsége általában a felső határhoz van közel, komparatív költségelőnyök nem realizálhatók. A kitermelő ipar tehát önmagában nem „üzlet”. Az ásványi nyersanyag-ellátottságot végső soron az iparfejlesztés feldolgozó ipari orientációja támasztja alá.

A termőföldnek a nemzeti vagyonban számba vett értéke – a mezőgazdaság nettó termelési értékének tőkésítése alapján számolva – mintegy 850 milliárd Ft. Az ország földterületének 89%-a (8,3 millió hektár) termőterület, 71%-a pedig (6,7 millió hektár) mezőgazdasági művelés alatt áll. Ezen belül 5,2 millió hektár az intenzíven művelt terület. Jelentősebbek a mezőgazdasági termelési potenciált minőségileg befolyásoló éghajlati tényezők (hőmérséklet, napsugárzás, csapadék), amelyek megfelelő agrotechnika alkalmazásával lehetőséget nyújtanak az ország szükségletét jelentősen meghaladó élelmiszer-alapanyag előállítására.

A termelési potenciált korlátozza, hogy nagy a csökkent termőképességű (savanyú, szikes, erodált, deflált, belvízveszélyes) terület aránya, ami megfelelő védekezés nélkül tovább növekedne. Mintegy 3,6 millió hektár szántóterület és gyakorlatilag a teljes rét- és legelőterület védelemre szorul. A mezőgazdasági termelés adottságai a fejlesztéspolitika szempontjából pozitív tényezők, a műszaki fejlesztésben pedig kiemelendő a termőföld megóvása és javítása, a genetika, az agrotechnika, a termelt alapanyagoknak fajtánkénti optimálisabb földrajzi átstrukturálása és a mezőgazdasági termékek feldolgozása. Földrajzi helyzetünk a műszaki-gazdasági fejlődés szempontjából kedvező, mert két nagy gazdasági rendszer kapujában vagyunk, jó hagyományos kapcsolatokkal, az átmenő közlekedési, távközlési utak lehetőségével.

A nyersanyag- és energiaellátás. Nép gazdaságunk külső piacokra van utalva olyan termékekből is, amelyek az országban fellelhetők, pl. szén, koks, dúsított urán stb. Számottevő behozatalra szorulunk a hazai források korlátozott volta vagy hiánya miatt számos fontos termékből, pl. szénhidrogénekből, vasércből, fenyőfűrészáruból stb. Végül a termelés kialakult szerkezetével eleve importra rendezkedtünk be több, ipari feldolgozáson már átesett termékből, mint pl. egyes vegyi anyagokból.

Bár számunkra a szükséges nyersanyagok a nemzetközi piacon várhatóan beszerezhetők lesznek, és a nyersanyagellátás nem abszolút korlátozza a gazdasági fejlődésnek, megszerzése azonban a jövőben növekvő terheket okoz, és több bizonytalansággal jár, mind eddig. A nyersanyagimport fő forrásának a KGST-országok tekinthetők, de az eddigienél több tartós nyersanyag-szállítási konstrukciót kell kiépítenünk a fejlődő országokkal. A tapasztalat azt mutatja, hogy a nyersanyagellátás elsősorban a műszaki fejlődés eredményeitől függ. A korszerű technikai színvonalon álló termékekért ugyanis minden piacon be lehet szerezni a nyersanyagokat. Az anyag- és energiamegtakarítás mégis a műszaki fejlesztés egyik alapvető feladata.

A termelő állóeszköz-állomány. A termelés közvetlen eszközeinek korszerűsége és ezek felhasználása lényegesen magasabb színvonalú, mint a termelést kiszolgáló eszközök és munka. Az állóeszköz-állomány kor szerinti összetétele szélsőséges. Számos iparágban viszonylag magas a fiatal gépek aránya, egy részük azonban nem tekinthető korszerűnek. Az elégtelen rekonstrukciók és az elmaradó selejtezések miatt viszont nagy az elhasznált vagy elavult gépek aránya is (a 0-ra írt állóeszközök részaránya az anyagi ágazatokban kb. 8%).

Míg az elavult gépek alacsony teljesítmény és nem kielégítő minőségű termelés mellett munkaerőt kötnek le, fajlagosan nagy a javítási és üzemeltetési költség, az új, korszerű gépek termelési potenciálja pedig messze nincs kihasználva. A nagy értékű és nagy teljesítményű gépek, berendezések üzemideje gyakran alig nagyobb, mint az átlagos kihasználás. Bővültek ugyan a termelési keresztmetszetet meghatározó kapacitá-

sok, de elmaradt a segéd folyamatok, a kikészítés, az ellenőrzés stb. gépeinek fejlesztése. Ez olyan tartaléknak tekinthető, amelynél kisebb komplettáló beruházásokkal lehet növelni a termelés műszaki színvonalát és a munka termelékenységét.

Az infrastruktúra. Az infrastruktúra és a hozzá tartozó szolgáltatások színvonala és a gazdasági fejlődés között kölcsönös meghatározottság van. Az infrastruktúra megfelelő színvonala a további gazdasági fejlődés előfeltétele. Hazánkban az infrastruktúra a gazdaság általános fejlettségi szintjétől elmarad, ami a fejlődés fékezője.

Az eszközigenyesség. A 70-es évtized második feléig népgazdaságunk eszközigenyessége két tényező összhatásaként csökkent. Az anyagi termelésben növekvő irányzat érvényesült, amit a terciér szektor eszközellátásának csökkenése ellensúlyozott. Az utóbbi években azonban a változás iránya megfordult, és így az előttünk álló időszakban növekvő eszközigenyességgel kell számolni. Ennek okai, hogy

- az infrastruktúra-elmaradás kiéleződésével megszűnt a lehetőség az infrastruktúra eszközei kihasználásának „javítására”, és eszközigenyessé vált maga az infrastruktúra fejlesztése;
- a 70-es években a termelőszféra rekonstrukciói és új beruházásai magasabb technikai szintre emelték az eszközállományt és annak értékét;
- a háttérpiar megerősítésének eszközigenyei nagyobbak, mint a végtermékgyártásé;
- általánosan pedig a termelés növekedési ütemének lefékeződése.

Ezen okok hatása – változó súllyal ugyan, de – a jövőben is fennmarad. Vannak azonban olyan tényezők, amelyekkel a kedvezőtlen tendencia ellensúlyozható. Az eszközigenyesség ugyanis a kibocsátás értékétől függ. A rekonstrukció hiányossága, hogy a magasabb értékű állóeszközökön nem állítanak elő a piaci értékelés szerint legalább arányosan magasabb színvonalú termékeket. Gyártmányfejlesztéssel, termékszerkezeti korszerűsítéssel, jobb piaci munkával az átlagár növelhető. Az eszközigenyesség javításának tartaléka a munkaerő képzettsége és struktúrája. Igazolódott az is, hogy az eszközigenyesség csökkenése mint a műszaki fejlesztő tevékenység eredménye, jelentősen függ a bérek és a berendezések árának egymáshoz viszonyított változásától. A magasabb színvonalú termék lehetőséget ad a kapcsolódó szolgáltatások bővítésére, s ebben gyenge ipari kultúránkat jellemzi, hogy az exportunkban a szolgáltatások aránya jóval a nemzetközi mutatók alatt áll.

Termelési struktúránk fejlődési tendenciái. A termelés szerkezete két ellentmondással jellemezhető. Az egyik a fejlett ipari országokhoz közelítő ágazati szerkezet és a technikai színvonalban, versenyképességben ettől elmaradó termék- és technológiai szerkezet. A másik a termelés általános színvonalától elmaradott társadalmi munkamegosztás. A népgazdaság alapvető strukturális aránytalansága a termelés közbülső vertikális lépcsőjében támadt szűk keresztmetszet.

A fejlesztési prioritások hatására jelentősen bővült és lényegében megszilárdult a népgazdaság alapanyagbázisa. Két évtized alatt a vaskohászati termékek és a szerves vegyipari alapanyagok mennyisége többszörösére nőtt, megoldották a kenyér- és takarmánygabona biztonságos nagyüzemi termelését stb. A fejlesztés egyúttal a gépipari végtermék előállítását és számos fontos fogyasztási cikket termelő ágazat (bútor, nyomda, textilruházat) rekonstrukcióját mozdította elő. Az alapanyag- és a végtermékgyártás között elhelyezkedő termelési szféra – nemesített anyagok, intermedierek, fél-

termékek, alkatrészek, részegységek gyártása – mennyiségi és minőségi szempontból egyaránt háttérbe szorult. Az élelmiszer-gazdaság sem tartott lépést a növénytermesztés és az állattenyésztés termelési volumenével, pl. a tároló- és hűtőtérbővítések szerepei voltak.

Az aránytalanságok megnyilvánulása, hogy kivitelünkben az alacsony feldolgozottságú termékek részaránya nagyobb, mint azt fejlettségi szintünk indokolná. Az ellentmondások miatt emelkedett az importigényesség. A műszaki fejlődésben kiemelkedő szerepű gépipar veszi kevésbé tekintetbe a hazai gazdaság igényeit, illetve a hazai gazdaságban adott fejlesztési és piaci lehetőségeket. Vállalataink közötti termelési együttműködés és a külföldi partnerekkel folytatott kooperáció a műszaki fejlesztés meggyorsításának jelentékeny forrása lehet. Termelési struktúránk ma még nyitott fejlődési tendenciái olyan szelektív termeléspolitikát indokolnak, amely

– a tőkét, a munkát és a műszaki fejlesztést nagyobb értéknövekedést hozó termelési fázisok felé tereli;

– gondot fordít az anyag- és energiamegtakarító technológiák elterjesztésére;

– törekszik a közbülső szféra strukturális hiányainak csökkentésére;

– hosszabb távú piaci lehetőségeit az élenjáró versenytársak tartós törekvéseiből vezeti le;

– figyelembe veszi a tartós hazai szükségleteket.

A számos szempont közös követelményeinek megragadása lehetséges, de helyes érdekeltségi rendszert igényel. Helyesnek ítéltető, hogy határozott lépések történtek az egészségesebb vállalati struktúra kialakítására.

Foglalkoztatottság, munkaerő-képzettség, oktatás. Az országra jellemző a gyakorlatilag teljes foglalkoztatottság. Az ezredfordulóra a maival lényegében megegyezően 5-5,3 millió fő között alakul a munkaerő-kínálat, a városi munkavállalási korú népesség kb. félmillió fővel nő, a községekben élőké hasonló mértékben csökken.

A munkaerő szakképzettségét különbözőképpen ítélik meg. Mivel ebben a társadalmi-gazdasági fejlődés alapvető és legtartósabb hatású, de a leglassabban változtatható tényezőjéről van szó, a helyes ítélet csak stratégiai szemlélettel alakítható ki. Azt kell mondanunk, hogy a képzettek számának növekedése, elsősorban a felsőfokú oktatásban részt vevők száma nem felel meg fejlődésünk követelményeinek, bár a közvéleményben, szakmai körökben, gazdaságpolitikai dokumentumokban előfordul, hogy a szakemberellátás helyzetét és az iskolázás tendenciáit illetően túlképzésről beszélnek. Az ellentmondás abból ered, hogy a vállalatok közvetlen piaci kapcsolatai szűkek, alacsony az igényes kutató-fejlesztő munka részaránya. A túlkonzentrált vállalati szervezet korlátozza az önálló döntések és az alkotó munka lehetőségét. Általános tapasztalat, hogy ha egy vállalat aktívabb piaci munkára, intenzívebb fejlesztésre kényszerül, komoly minőségi szakemberhiánnyal találja magát szemben.

Hosszú távú gazdaságfejlesztésünkben a munkaerő magas kvalifikációjára, a szellemi potenciálon alapuló komparatív előnyökre kívánunk építeni. Ennek feltételei azonban nem mindenben adóttak, mert feltételezi a teljesebb általános műveltséget, a szakmai képzés konvertálható alapokra helyezését és a felsőoktatás hosszabb távon kiegyensúlyozott fejlesztését a társadalmi-gazdasági igényekkel összhangban. A szakmunkásképzés mai helyzete sem kielégítő. A fejlett országok tapasztalata szerint a két-három szakmában járatos, kulturált szakmunkás előfeltétele a rugalmas ipari struktúrának. Vállala-

taink nincsenek berendezkedve arra, hogy dolgozóikat felkészítsék az újabb feladatokra. Az ország gazdasági nyitottságához képest rendkívül gyenge a nyelvtudás a vezetők-től a szakmunkásokig egyaránt.

Innovációs dinamizmus. A műszaki fejlesztés pozitív hatása akkor érvényesül, ha a kutatás és fejlesztés tartalma találkozik a szükségletekkel (piaci igényekkel), gazdaságilag hasznosítható eredményre jut, bevezetik a termelésbe, és értékesítik a piacon. A gazdaság innovációs aktivitását befolyásolják a gazdálkodó szervezetek és egyének késztetései műszaki újítások kidolgozására és megvalósítására, a piaci igények, a kutató és fejlesztő egységek tevékenysége, a műszaki újítások bevezetésének szervezeti és érdekeltégi viszonyai és az aktív piaci munka megléte vagy hiánya.

Innovációs dinamizmusunk nem elég a nemzetközi munkamegosztásban elfoglalt pozíciók javításához és gazdaságpolitikai céljaink eléréséhez, mert valamennyi tényezőben jelentős visszahúzó hatások érvényesülnek. A vállalatok többsége érdektelen a műszaki újítások kidolgozásában és megvalósításában, ami a közgazdasági környezet lényeges elemeivel függ össze.

Szabályozórendszerünkbe ugyanis nem épültek be a gazdaságirányító szervek kellő korrekciói, e beavatkozások átfogó koncepciója is kidolgozásra vár. Bár az irányítás legfontosabb funkciója elsősorban a vállalati munka hosszú távú, koncepcionális kérdéseivel való foglalkozás lenne, ténylegesen a folyó gazdálkodás zavarainak elhárítása, az export és az ellátási feladatok teljesítése kerül előtérbe. Így nem jut elegendő idő és energia a fejlesztőmunka rendszeres figyelemmel kísérésére sem. A vállalati gazdálkodásban alacsony intenzitású és nem megfelelő irányú az egyéni érdekeltég. A személyi jövedelmek fokozatosan nivellálódnak. Előnytelen a kutató-fejlesztő bázis struktúrája. Az iparvállalatoknál működik a hazai kutató-fejlesztő bázis kb. 30-35%-a, különböző kutatóintézetekben 50-55%-a, az egyetemekenél 10-15%-a. Az innovációs lánc tevékenységei túlzottan elszakadnak egymástól, különösen az ipar és a kutatóintézetek között. Az iparvállalatok nem építettek ki megfelelő piackutatási, marketingtevékenységet, így lényegében a valóságos piaci folyamatokat nem tudják kellően érzékelni, fejlesztési politikájukhoz nincsenek meg a szükséges piaci információk. Még inkább elkülönül a kutatás-fejlesztés és a piacismeret a szakembereknél.

Hiányoznak a korszerű vezetési, szervezési ismeretek. A módszerek, elvek gyakorlati alkalmazása meglehetősen szegényes. A vezetők szakmai felkészültségét, vállalkozási készségét, képességét ugyan korábban a vezető kiválasztás szempontjai között deklarálták, de érvényesítésüket a jelenlegi mechanizmus nem erősíti. Ez felveti a vezető kiválasztás szempontjainak, prioritásainak és a kiválasztás mechanizmusának felülvizsgálatát.

4. Műszaki fejlesztésünk fő irányai, a fejlesztés „stratégiája”

A három fő fejlesztési irány megközelítési módja eltérő, eszközrendszerük eléggé különböző. Ezek

- a természeti erőforrások, különösen az energiafelhasználás iránya és lehetősége,
- az infrastrukturális műszaki fejlesztés,
- a strukturális változásokat hozó, nagy jelentőségű műszaki fejlődési irányok.

A hazai természeti erőforrások meghatározzák mozgásterünket. Az energiafejlesztésben és -felhasználásban a jelenlegi lehetőségekkel szemben (olaj, földgáz, szén és nukleáris energia) a századfordulóig alapvető változásokkal nem számolhatunk. Ha bármiféle módosulás is lenne, az nem Magyarországról indulhat el, mert a kutatási-fejlesztési ráfordítások nagyságrendekkel haladják meg erőforrásainkat. Nem számolunk azzal sem, hogy a természeti erőforrások bármely más összetevőjében gyökeres változások következnenek be. A következő 15-20 évben tehát viszonylag állandósult állapotra kellene alapoznunk, felkészülve azonban arra is, hogy a nemzetközi források felől szükségállapot jellegű intézkedések sem kerülhetők el.

Első következtetés tehát, hogy a műszaki fejlesztéssel összekötött energiatakarékoság számunkra a legkifizetődőbb energetikai beruházás. A legfejlettebb országokhoz viszonyítva mai fajlagos energiafogyasztásunkból mintegy 25-30% megtakarítható lenne, vagyis gazdaságunk energiaigénye 2000-ig javuló hatékonysággal nagyrészt a jelenlegi forrásokból kielégíthető. Hasonló megállapítások érvényesek az ipari nyers- és alapanyag-felhasználásban is. Gépiparunk például 30-35%-kal több acélt használ fel, döntően technológiai okokból, mint amennyit az iparilag fejlett országok ugyanarra beépítenek. Vaskohászatunk minőségi acélok gyártására berendezkedve, a jelenlegi kapacitásával az igényeket 2000-ig képes kielégíteni. A többi természeti erőforrások megítélésekor döntő szerepet játszik az energiafelhasználás iránya és lehetősége. Így pl. az ország mezőgazdasági potenciáljának növekedése szorosan összefügg a felhasználható energiahordozókkal. A nyersanyagok kitermelése és regenerálásának aránya szintén erősen energiafüggő. A második következtetés tehát az, hogy a jövőben természeti erőforrásaink felhasználásában csak az egész rendszerre gyakorolt hatásokat figyelembe vevő döntési eljárások fogadhatók el.

Egy komplex energetikai modell megalkotása és karbantartása a műszaki fejlesztés fontos feladata. Az energiaiparban, a vízgazdálkodásban, a mezőgazdaságban és az OT népgazdasági modelljeiben ennek van annyi előzménye, hogy már néhány éven belül használható eszközzé válhat. A modell azonban csak a megoldási utak közötti választás eszköze. Műszaki fejlesztési politikánkat a választás határozza meg. Műszaki fejlesztési politikánknak a természeti erőforrások körében a helyettesítések és a kölcsönhatások értékelésén kell alapulnia. Az idézett kb. 30%-os energiamegtakarítás beruházási, hazai fejlesztési, ismeretszerzési és importmódosítási feltételei tisztázandó és változó tényezőkből tevődnek össze. Hasonló a helyzet az anyagfelhasználásban, az értékesebb technológiával előállítható új kémiai, fizikai eljárásokkal feldolgozható anyagoknál és mert az értékesebb anyagok megnövelik a termékek élettartamát, a beruházások tartósságát.

Infrastrukturális műszaki fejlesztés. Az infrastruktúra összetevőinek meghatározottsága, módosításának időállandója eltérő. Vannak igen hosszú távra ható tényezők, mint a településeknek, a nagy vízgazdálkodási átalakításoknak, és rövidebb idő alatt megvalósítható és érzékelhető hatású tényezők. Az infrastruktúra a természeti erőforrások alig módosítható mozgása és a közvetlen termelési-fogyasztási szféra gyors mozgása között áll, ezért a gazdaságirányítás és a műszaki fejlesztés befolyásolásának általános módszereitől eltérően kezelendő. Az infrastruktúrára vonatkozó elhatározások hosszabb időre meghatározzák a jövő műszaki-gazdasági, életviszonyokbeli lehetőségeit. Ezért egyfelől az infrastrukturális válaszadási lehetőségekre is igazak a természeti erő-

forrásokról mondtak. A határfeltételek, az általában hosszú időtartam, az erős kölcsönhatások, a korlátozott helyettesíthetőség. A modellalkotás tehát itt is indokolt. Az infrastruktúrának a műszaki fejlesztéssel és a tervezői beavatkozással könnyebben befolyásolható tényezői a település kérdéseiben, a közlekedésben, a képzési struktúrában és az informatikában sorolhatók fel.

Az infrastruktúra jelentős csomópontja a település, amiben találkozunk az építési mód, az építési technológia, az életforma, a közlekedés, a közművesítés, a termelés és az elosztás. A közlekedés az infrastrukturális műszaki fejlesztési politika egyik legjobban elemzett területe. Már jobbára eloszlottak azok az elképzelések, amelyek egy-egy közlekedési rendszer abszolút prioritásával kívánták a társadalmi vagy energiagazdálkodási bajokat felszámolni (tömegközlekedés és egyéni közlekedés viszonyai stb.). A következő 20-30 évre sem lehetnek egyértelmű válaszaink, mert a tapasztalatok szerint koncepcióinkat ismételten felül kell vizsgálnunk, nem félve attól, hogy egy korábbi állásfoglalás hibásnak bizonyult az új és előre nem látható feltételrendszerben.

A műszaki fejlesztési politikának elképzeléseket kell vázolnia a következő időszakok foglalkoztatási struktúrájához. Bár ezek nem tekinthetők teljesen megbízhatónak, mégis a folyamatos kontroll és a tapasztalat segíthet abban, hogy egyfelől a strukturális változásokat a társadalom minél kisebb feszültségekkel tudja elviselni, másfelől felkészítse a társadalmat és a gazdaságot arra, hogy az új körülmények között jobb pozíciókkal legyen nemzetközileg versenyképes. Ezért kell figyelemmel lennünk a mezőgazdaság, az ipar, a tercier szektor várható arányaira, a képzettségi szinteken felmerülő szükségletekre (vezető értelmiség, középtertelmiség, szak-, segéd munkások stb.). A korábbi, extrapoláló és igényösszesítő munkaerő-tervezéssel és statikus képzési módszerekkel szemben fordulatot kell vennünk rugalmas, adaptív életpályákat lehetővé tevő, válogató alap- és továbbképzés felé.

A leginkább befolyásolható és legdinamikusabban fejlődő infrastrukturális terület az informatika, a számítástechnika, a hírközlés. Ennek kiemelt műszaki fejlesztési feladatai vannak, és egyben olyan mozgástér, amelyben Magyarországnak némi lehetőségei vannak mind a belső struktúra korszerűsítésében, mind exportszállításainkban. Módosítja a termelés, az elosztás és az igazgatás minőségét, a nemzetközi helytállást, ezekkel meghatározza hazánk jövőbeli pozícióit. Minthogy alakulása sokrétű, és változatos hatású — bár időállandója rövid —, fejlődését egyszerű gazdasági automatizmussal nem lehet biztosítani.

Az említett kiemelt infrastruktúránkon kívül — s ez a műszaki fejlesztési politika szempontjából döntő jelentőségű — az ország gazdasági és társadalmi létének mind több területe és eszköze válik infrastrukturális jellegűvé azzal, hogy társadalmilag egyre inkább valamilyen hálózatszerű szolgáltatás révén tevékenykedünk. A szociális ellátások — gyermekgondozás, egészségügy, öregellátás —, a kereskedelmi háztartási szolgáltatások infrastruktúrájának világszerte növekvő műszaki fejlesztési tartalma van. Ezek azonban egyelőre nem annyira összetett műszaki feltételrendszerűek és nem olyan bonyolult kölcsönhatásúak, mint a már felsoroltak, bár ma már az ipar számos ágát mozgatják, összetett szolgáltatásai exportképes komplexummá válhatnak. A környezetvédelem szempontjait minden új műszaki produktumnál figyelembe kell venni. Egyelőre azonban nem látunk olyan országosan kiemelhető, adott területen meg nem oldható vagy különlegesen hazai fejlesztésre támaszkodó igényt.

Strukturális változásokat hozó, nagy jelentőségű műszaki fejlődési irányok. Felvevő a húzó jellegű ágazatok és a műszaki fejlesztési évek problematikája. Húzó jellegűek azok az ágazatok, amelyek saját körükön kívül is strukturális átalakítást okoznak, más jelentős területeket is átalakítanak. Amely ország nem képes arra, hogy a műszaki fejlesztés teljes frontján versenyképesen cselekedjék, abban ilyen felismerésekre, kiválasztásokra szükség van. A húzó ágazatok mint termelő szektorok – különösen kis országban – nem épülhetnek ki valamennyi lényeges irányban, ezért ebben is a nemzetközi munkamegosztásra van utalva. Az egyszeri kiemelések azonban gyakran deformációkat és egyensúlyhibákat okozhatnak, mert a járulékos feltételek a lényegesebb műszaki fejlesztéseknél olyan bonyolultak, hogy jó hazai vagy kellően biztos nemzetközi háttér nélkül nem lehet a kiemelt ágazatokat húzó ágazatokká tenni. Az ötletszerű, alkalomból fakadó meglátások szakszerű elemzések nélkül voluntarista torzulásokhoz vezethetnek.

A húzó jelleg egy-egy iparágat vagy iparcsoportot illethet meg. Előre vivő műszaki fejlesztési karaktere azonban valamilyen technológiát, technológiai szintet testesít meg, és hatása is főként ebben érvényesül. A technológia, illetve technológiai szint a legtöbbször egy-egy konkrét ipari cél megvalósítása során, egy-egy ipari feladathoz kapcsolódva jelenik meg, de sokoldalú alkalmazásában válik önálló műszaki erővé és eszközzé. Napjainkban az általános fejlődés szempontjából kiemelten vizsgálendő és kezelendő húzó jellegűnek tűnnek az elektronika, az információtovábbítás és -feldolgozás összefüggő eszköz- és megoldási rendszerei: a mikroelektronikai ipar, a híradástechnika, a számítástechnika, a számítástechnikai eszközökkel vezérelt hírhálózatok, az ezekre épülő termelési, elosztási, igazgatási, egyéb társadalmi szükségletkielégítési rendszerek. A nagy méretpontosság és a különleges tisztaságú anyagok itt összehangoltan jelennek meg. Csatlakoznak hozzájuk a rendszerépítés harmadik technológiai igénycsoportként elkönnyelhető magas szellemi követelményei: software, szervezés, tervezés, diagnosztika. Természetesen nem arról van szó, hogy a magyar gazdaságnak az elektronikából kell megélnie, csupán arról, hogy a legtöbb ágazat világszintű versenyképessége az elektronika fejlődése nélkül megoldhatatlan.

A műszaki fejlesztést befolyásoló irányzatok közül a mezőgazdasághoz kapcsolódó mai ismert eljárásokat és a jövőben valószínűleg fontos biológiai technológiákat emeljük ki. A mezőgazdaság továbbfejlesztése parancsolóan veti fel a műszaki ellátás részben növekvő hazai háttérét és termékei feldolgozási színvonalának emelését (mezőgazdasági gépipar, vegyipar, élelmiszeripar, mezőgazdasági rendszerszervezés, technológiák). A biológiai technológiák most indulnak diadalútjukra. Hazánkban mind a biológiai kutatásban, mind a mezőgazdasági kultúrával adott lehetőségekben, mind a gyógyszeriparban jó adottságok vannak.

Húzóak azok az iparágak, eljárások, amelyek a kritikus technológiai szinteket hordozzák a minőségben. Ilyenek többek között az új anyag- és energiatakarékos eljárások és az új vagy lényegesen javított tulajdonságú alapanyagok. Jóllehet az általános fizikai és műszaki elvek, ötletek jól ismertek, a kutatólaboratóriumokban az eljárásokat, anyagokat viszonylag gyorsan tudtuk reprodukálni, az ipari megvalósítás azonban a technológiai feltételek hiánya miatt általában nem lehetséges. Az új technológiai eredményeket hordozó iparok közül a szerszámgépipar, a vegyipar és a kohászat egyes ágai említethetők, de nem általában, hanem a valóban jelentős lehetőségeket feltáró részterületek-ként.

Az ékekről szólva a műszaki fejlesztés döntés-előkészítésében az elemzési eljárásokon, modellkészítéseken kívül az ember szerepe – fejlett ítélőképessége – a legfontosabb. Nincs olyan döntés-előkészítő iskolánk, amely kellő színvonalon tudna egy-egy kiemelt műszaki fejlesztési terület hatásainak, feltételrendszerének vizsgálatában megalapozott dolgozatokat készíteni. Ez semmiképpen sem helyettesíthető egyszerű, minden kérdésre általában kidolgozott űrlapok, sémák kitöltésével vagy kiáltványszerű felhívásokkal.

A tanulmány nem javasol lényeges bővítéseket a jelenleg folyó vagy induló kutatási és fejlesztési programokkal szemben, mert azok elég jól tükrözik a ma kitapintható fő irányokat. Változtatás indokolt azonban a programok tartalmában és összefüggésrendszerében, és szükséges a fejlesztési programok módosítása is.

5. A műszaki haladás gyorsításának feltételei és eszközei

A műszaki fejlődés ütemének és terjedelmének feltételeit a társadalmi-gazdasági adottságok (fejlettség, struktúra, munkamegosztás, történelmi hagyományok) korlátai között a gazdaságpolitikával kölcsönhatásban álló műszaki fejlesztési politika és az ezt szolgáló irányítási módszerek, szervezeti, intézményi és jogi keretek képezik; tehát kibontakozásához az innovációt segítő társadalmi-gazdasági környezet kialakítása szükséges. A piaci önszabályozás és a központi irányítás ellentétében és egymásrautaltságában kiindulhatunk abból, hogy az eredményes műszaki fejlődés kibontakozásához két tényező szükséges: az intenzív hajtóerő és a helyes irányvétel.

A műszaki haladás hajtóereje a nemzetközi és a nemzeti méretekben folyó verseny kényszerítő ereje. Műszaki fejlesztésünk is csak akkor válhat a gazdasági teljesítőképeség fokozásának motorjává, ha a vállalatokat jobban veszélyezteti a piaci alkalmazkodás gyengesége, a hagyományos termelés konzerválása, mint az innováció kockázata. Ehhez olyan társadalmi-gazdasági feltételeket kell teremteni, amelyben a piaci hatások jobban érvényesülnek, biztosítva van a vállalati döntések mozgásteré, és megteremthetők a technológiai feltételek. Így elérhető, hogy a nagyvállalatok egymás közötti és a kisvállalatokkal tartott kapcsolatai nyitottabbá váljanak, és a műszaki fejlesztés alkalmazkodjék a kereslethez.

A társadalomnak azonban el kell viselnie a piaci önszabályozás negatív következményeit, tehát az egyéni és a vállalati jövedelmek nagyobb differenciálódását, számos bizonytalanságot, a gyorsabb átváltozásokat stb. Mérlegelni kell, hogy a nagyobb differenciálódásból adódó feszültségek vagy a visszatartott teljesítmény, kezdeményező-készség, vállalkozási kedv okoz-e kisebb társadalmi konfliktust. Bár a mai szabályozó keretek lényegesen nagyobb mozgásszabadságot adnak, mint amivel élnek, mégsem feledhető, hogy az írott és íratlan szabályok, a felső elvárások, a hatalmi struktúra és a különféle személyi kapcsolatok is meghatározzák a tényleges vállalati magatartást befolyásoló társadalmi-gazdasági közeget.

A műszaki fejlesztés irányvételénél nem lehet a jelenben érvényes piaci feltételekből kiindulni, csak akkor van esély a sikerre, ha a piaci jelzések alapján a jövőbeni igényekből indulnak ki. Ez azonban nem a piaci valóság, hanem a döntéshozó ítélete. Az autonóm tulajdonosi (vállalkozói) döntések így szükségszerűen sok kockázattal járnak,

amelyet a szocializmusban végül is a társadalomnak kell elviselnie, és ez zárja ki a gazdaságirányítás közömbösségét. A kockázat és a döntési felelősség megosztása a vállalatok és a gazdaságirányítás között segítheti a műszaki fejlesztési vállalkozások kibontakozását. A műszaki fejlesztés hasznosságát nem lehet pusztán gazdasági kategóriákban kifejezni. Hatása és eredménye ugyanis túlmegy a gazdasági szférán, a társadalom tagjainak életében hoz változást. Az államnak a társadalmi-gazdasági célok érdekében ezért kell irányítania és közvetlen intervenciókkal befolyásolnia a műszaki fejlesztést.

Felvetődik a kérdés, hogy a műszaki fejlesztés gyorsítására, a gazdasági követelményekhez való szorosabb igazítására milyen eszközrendszer alkalmas, illetőleg mennyiben tudják e feladatokat a gazdasági egységek önállóan megoldani. A szélsőséges modellek nem használhatók, a gazdasági tevékenységtől leválasztott, szervezetenként és ösztönzési rendszerében különálló kutatási-fejlesztési hálózat ugyanis önálló életet kezd élni, elszakad a valóságtól, a gazdaság pillanatnyi érdekeinek alávetett, szervezetenként a termelési organizációba integrált kutatás és fejlesztés pedig egyrészt perspektívátlan és felkészületlenné válik még néhány év programjának előkészítésére is, másrészt közömbössé válik a saját érderendszerén túlmutató kérdések iránt. A vita a megoldásról még folyik, aminek egyik elvi vetülete az állam szerepe a műszaki fejlesztésben. Számos országban igen változatos az állami beavatkozás a teljes innovációs (műszaki fejlesztési) folyamatokban. Főként a következő területeken érvényesítik az állami intervenciót:

- ahol nem feltételezhető, hogy a társadalmilag szükséges műszaki fejlesztés pusztán az egyes vállalatok törekvései révén megtörténhet (pl. a környezetvédelem, a természeti erőforrásokkal való takarékoskodás, a szociálpolitika stb.);
- ahol nagyszabású struktúraváltás szükséges, új iparágakat, szolgáltatási formákat, technológiai módszereket, más jellegű, új eljárásokat kell létrehozni;
- azokban a szektorokban, ahol a normál versenyhelyzet nem teremtheti meg a műszaki fejlesztés kedvező feltételeit;
- az úgynevezett tudomány-(kutatás-) intenzív területeken, ahol a vállalatok nem rendelkezhetnek kellő saját tőkével;
- a visszafejlesztéseknél társadalom- és gazdaságpolitikai okok miatt vagy a dekonjunkció „átvételése” érdekében a leépítés hosszabb időre nyúljon el.

Az állami befolyásolás a versenyszférában sem korlátozható csak a források megelőlegezésére (hitel, visszterhes, egyéb más feltételekhez kötött támogatás). Meghatározott költségek társadalmi átvállalására van szükség, ami azonban nem csupán pénzeszközök rendelkezésre bocsátásában vagy a költségvetési elvonások mérséklésében fejezhető ki, hanem információs, tanácsadói szolgálatban, infrastrukturális háttér kiépítésében, a kockázat megosztásában stb. Az állami irányítás módszereinek és eszközeinek nem a vállalkozók érdekei ellenére, hanem azokkal kell funkcionálniuk. A vállalkozásokat segíti, ha az állami beavatkozás szabályait előre meghatározzák, mert az előzetes meghirdetéssel a korrekciós eszközök mechanizmusszerűen működnek.

A felhalmozási eszközök allokációját a műszaki fejlesztés általános célrendszerével kell összehangolni, mert mind a termelő-, mind az infrastrukturális ráfordítások egyben meghatározzák a műszaki fejlesztést is. Az említett elvek hazánkban ugyancsak hasznosíthatók, megjegyezve, hogy ezek változásokat kívánnak a tervezés szemléletében, az irányításban, az intézményrendszerben és a döntési rendszerben.

Külön kell szólnunk a műszaki fejlesztési programokról, amelyekre vonatkozó döntéseket a gazdasági racionalitás orientálja. Fontos a döntések végrehajtásának gyorsasága, és az eredeti célkitűzések ésszerű hűségét biztosítandó külön személyi, szervezeti és erkölcsi érdekeltségi emelőket kell beépíteni. Az állami irányítású döntési és végrehajtási rendszer problémája a döntéshozók és a finanszírozók kapcsolata. Bár a nemzetközi tapasztalatok szerint célszerű lenne az erőforrások koncentrálása, a döntés és a döntéshozó kezéből való finanszírozás egy szervezetben; jelenleg, amikor a tárcaelképzelések között nehéz konszenzust elérni, mégis a több csatornás rendszer célszerű. (Ez lehetőséget teremt a különböző irányú elmozdulások hibáinak valamelyes korrekciójára.) A műszaki fejlesztés vállalkozási, kockázati jellegéből következően a szervezetiileg koncentrált döntések és az egyetlen csatornán át finanszírozott megoldások óriási veszélyekkel járhatnának.

A munka értékelése és a személyi érdekeltség. A világ gazdaságban a szellemi munka felértékelődött, a nagy szellemi munkát hordozó termékek versenypozíciója kedvezőbb. A termékszállításokat mindinkább szellemi szolgáltatásokhoz kapcsolják. Nő a kulcsrakész létesítmények kereslete, így a kutatási-fejlesztési-termelési tapasztalatok hozzájárulnak a megbízás elnyeréséhez. A szellemi munkára való felkészítés, a képzés, az oktatás, a művelődés (különösen a felsőfokú oktatás) az állam egyik legfontosabb közvetlen feladata. Hazánkban a felkészítés különösen fontos, mert a műszaki fejlesztésben igen elhanyagolt terület. Megoldandó a felkészült, általános műveltségű műszaki vezető réteg képzése és a műszaki kádereképzés ésszerű hierarchiájának helyreállítása. A felsőfokú képzésen kívül szükséges a középfokú műszaki képzés általános megoldása. A felsőfokú és a középfokú képzés reformjának össze kell kapcsolódnia az oktatóállomány és az oktatás tartalmi reformjával is. A képzésben előtérbe kell kerülnie a gyorsan változó tudásanyag befogadására alkalmassá tevő szakmai általános műveltségnek.

Probléma a képzés eredményének a társadalmi klíma által meghatározott realizálása és a vezetők kiválasztása is. A gazdaságot ma irányító vezetőkről nem lehet azt állítani, hogy tehetetlen, ügyetlen emberek, de képességeik kimerültek, belesüppedtek az igénytelen környezetbe. Kialakult az a tendencia, hogy a mai társadalmi klímához igazodó vezetőket ültessenek az íróasztalokhoz. A személyzeti munkát azonban belülről, adminisztratív intézkedéssel nem lehet megváltoztatni. A társadalmi közeg változása kényszerítheti ki a kor követelményeinek megfelelő kádermunkát.

A műszaki értelmiség körében nem annyira mennyiségi fejlődésre, mint a kreativitásra, a műszaki szellemi teljesítőképesség mozgósítására van szükség és arra, hogy a teljesítményeket a gazdálkodásba jobban integráljuk. Az egyes szakmunkák, de különösen a műszaki alkotó munkák között az eredményesség szempontjából sokszoros különbségek lehetnek, amelyeket pusztán bérrel nem is lehet követni, tehát kreatív és az átlagosnál vállalkozóbb és felelősséget vállaló szakembereket a megoldott feladatok gazdasági eredményében célszerű érdekeltté tenni. A műszaki értelmiség jövedelmének sokkal erősebben kell kötődnie a vállalatok hosszú távon jelentkező eredményéhez. A vállalkozói magatartás eredmény szemléletű jövedelempolitikát követelne, amelytől nemcsak az egyenlődsi, hanem a rövid távú érdekeltség, a bázisszemlélet és a keresetbiztonság is idegen, de csak ilyen jövedelempolitikával indítható el az a szelekció, amelyet semmiféle személyzeti-adminisztratív eljárás nem képes megoldani. Társadalmi tu-

tó intézkedések gyengítik a vállalatok önfinanszírozó képességét, és nem kedveznek a vállalkozásszerű műszaki fejlesztésnek. Ez a mechanizmus kikényszeríti a nyílt vagy burkolt támogatásokat, kedvezményeket, ami viszont az elvonásokat tovább fokozza. Szükséges tehát a műszaki fejlesztést gyorsító vállalkozói magatartás kibontakozásához a vállalati jövedelmek szabályozásának, a pénzügyi mechanizmusnak a korszerűsítése. Olyan pénzügyi és jövedelemszabályozást kívánatos kialakítani, amelyben

- a vállalatoknál a versenyárainak keletkezett jövedelmek költségvetési elvonása és újraelosztása a jelenleginél mérsékeltebb, vagyis
- a szabályozás vezérelve az önfinanszírozás, az átlagos és az átlagosnál jövedelmezőbb vállalatok kedvezőbb feltételek mellett legyenek önfinanszírozók;
- a költségvetési újraelosztás ne rendezze át alapvetően a versenyárainak kialakult jövedelempozíciókat;
- a versenyszférában elsősorban a műszaki haladás gyorsítására, a struktúraátalakításra összpontosítsa az állami preferenciákat.

Ahhoz, hogy a vállalati gazdálkodásban erősödjön a hosszabb távú érdekelttség, csökkenjen a bázisszemlélet, és a kockázatvállalásnak megfelelő tere alakuljon ki, változtatni kell azon a mai helyzeten, hogy mind lehetetlenebbé válik a jövőben keletkező források megelőlegezése (a hitelek indokolatlanul alacsony szintre szorultak vissza). Fokozni kell tehát a hitel szerepét és az aktív bankpolitikát. A tőkeigény eltérése és az innovációs eredmények bizonytalansága miatt széles körben alkalmazni kell kockázatmegosztó eszközöket és kialakítani az ilyen hitelek refinanszírozási lehetőségeit (állami források részvételével).

Ki kell alakítani a műszaki fejlesztés adaptációját gyorsító és a struktúraátalakítást segítő állami támogatások és jövedelemelvonási kedvezmények szabályait. Helytelen, hogy az általánosan szubvencionált gazdasággal csak a generális „normativitás” alternatíváját tudjuk szembeállítani. A műszaki fejlesztés szempontjából e normativitási elv legfeljebb rövid átmeneti gazdaságpolitikai periódusban fogadható el, amikor a szubvencionálást felváltjuk az ésszerű súlyponti preferálással.

Igen lényeges a bank- vagy bankszerű támogatások határozottabb folytatása, vagyis visszatérő vagy egyéb követelményekhez kötött odaitélése. Ebben egy fejlesztési bank, a Nemzeti Bank és az OMFB külön-külön is elláthat funkciókat. A tapasztalatok szerint a vállalati önállósággal növekszik a veszély, hogy a közvetlen vállalati műszaki fejlesztési célok szakszerűtlenek, és torzulást okoznak. Nem csökkentve a vállalati önállóságot, a banknak vagy a banktevékenységet folytató állami szervezetnek kellene részben ellenőrzőként, részben szaktanácsadóként az általa nyújtott hitelek felhasználásához segítséget nyújtania. A bankoknak, illetőleg a bankfeladatokat végző szervezeteknek meg kell teremteniük a személyi feltételeket is, tehát független vagy függetlenített háttérű szakemberekkel, akiknek felelősségét elismeréssel, de súlyos jogi és társadalmi következményekkel szabnák meg.

A kockázatmegosztásnak egyik (világszerte alkalmazott) formája lehet az, amelynél a műszaki fejlesztés sikertelensége esetén az állam lemond a megelőlegezés (hitel) visszafizetéséről. A műszaki fejlesztés szempontjából is kívánatos a hozzáadott értékadó (TVA) bevezetésének mérlegelése, mert kedvezően befolyásolná a vállalatok közötti kooperációt. Az adóterhek halmozódásának kiküszöbölésével a pénzügy semleges abban, vajon a termelés egy vagy sok kooperáló vállalat közreműködésével folyik-e.

A fejlett technika alkalmazásának hazánkban egyik legkeményebb féke az élő- és holtmunka értékelésének torzulása. A vállalati önköltségben a munkaerő költsége csak az amúgy is alacsony bérszínvonalon és költségszínvonalon jelenik meg, az új technika viszont magas árakon. A műszaki fejlesztés hazánkban látszólag gazdaságtalanná válik, a normatív gazdálkodásra, gazdasági eszközökkel való szabályozásra irányuló mozgás során ez a helyzet mind elviselhetetlenebb. A vállalati költségek között a munkaerő-költségnek a teljes ráfordítással (bér és juttatás) kell megjelennie.

A hazai gyakorlatban háttérbe szorúlnak a korszerű pótlásra irányuló innovációk, és előtérbe kerülnek a nagyobb vagy nagyberuházásra irányuló fejlesztések, s így gyakori a berendezések, a technológiák és a termékek elavulása. A műszaki színvonal szinten tartásához szükség lenne amortizációs rendszerünk korszerűsítésére úgy, hogy az amortizáció a piac által elismert tökemegtérülést fejezze ki, és forrásként teljes egészében a vállalatok rendelkezésére álljon, és célszerű lenne a versenytársak feltételeihez hasonlóan alkalmazni a gyorsított leírást. Ha ugyanis a vállalat az időarányosnál nagyobb amortizáció elszámolásával csökkentheti az adóalapként kimutatott nyereséget, és így mentesül az egyébként fizetendő adó egy részétől, akkor a pótlásra rendelkezésre álló eszközök színvonala folyamatosan magasabb lehet. A gyorsított leírás tehát a műszaki fejlesztésre ösztönöz. (Az amortizáció 40%-os elvonása – különösen növekvő árszínvonal esetében – rendkívül erős korlátozó tényező. Például évi 6%-os árszínvonal-növekedésnél az amortizációs alap a 10 éves élettartamú állóeszközök újraelőállítási értékének már csupán 34%-ára nyújt fedezetet.)

Bár szabályozó rendszerünkben külön engedéllyel ma is érvényesíthető gyorsított leírás, vállalatunk nem élnek ezzel, mert ez a mai körülmények között csak látszatkedvezmény (lényegében csak a közséjfejlesztési hozzájárulást lehet megnyerni, ugyanakkor a bérek növelésének nyereségnövekményi kitermelése a lehetetlenüléssig megnehezülne).

A műszaki fejlesztés infrastrukturális feltételeinek erősítésére ki kellene alakítani a termelési infrastrukturális létesítményeinek, valamint üzemeltetésük költségviselésének az állam, a tanácsok és a vállalatok közötti elhatárolását célzó kritériumokat és gyakorlatát. Az infrastruktúrát kímélő termelési szerkezet csak úgy alakítható ki, ha a népgazdasági ráfordítások azokat a vállalatokat terhelik, amelyek a szolgáltatásokat igénybe veszik.

A kutatás és fejlesztés forrásai. A kutatás és fejlesztés ma a gazdálkodás minden területén a termelés és a realizálás állandó feltétele, tehát a K+F ráfordítások és a beruházási költségek jellege azonos. Ezért már világszerte az amortizáció elszámolásához hasonlóan kezelik a K+F ráfordítások megtérülését, pótlását, és a K+F ráfordítások és megtérülések időeltolódását „tartalékalapok” létesítésével hidalják át.

Az elszámolási mód elvi tartalma úgy fogalmazható meg, hogy az árban megtérülő termelési költségek között nemcsak a folyó ráfordításoknak kell realizálódniuk, hanem a K+F befektetéseknek is, továbbá a befektetések megtérülése (a pótlási alap) nem tekinthető nyereségnek akkor sem, ha azt az adott évben nem használják fel, hanem tartalékolják. A K+F tevékenység e sajátosságát az állami jövedelemelvonási rendszer úgy tudja figyelembe venni, ha költségként elismeri és nyereségadó alól mentesíti az adott évi ráfordításokon kívül a korábbi évek ráfordításainak megtérüléséből képződő és pótlási célokat szolgáló vállalati K+F tartalékalapokat.

A vállalati műszaki fejlesztési alap felhasználásának fő irányelve, hogy azt valóban K+F tevékenységre és a technológiai célú vállalati kutatással és fejlesztéssel összefüggő beruházásokra fordítsák. Mivel a műszaki fejlődés nem bontakoztatható ki kizárólag a piaci automatizmussal, szükség van a K+F tevékenység állami befolyásolására és támogatására közvetlen szubvenciókkal is.

A központi műszaki fejlesztési alapokból való finanszírozásnak kettős szerepe van: egyrészt, hogy vállalati és egyéb forrásokat mozgósítson a központilag elhatározott műszaki fejlesztéshez, másrészt hosszú távon érvényesíthető fejlesztési céljainkhoz igazodó strukturális átalakulást váltson ki a kutatásban és a fejlesztésben. Különösen fontos a K+F ráfordítások vállalati forrásai megelőlegezési (hitelezési) lehetőségének kiszélesítése, a kockázatvállalás megosztása a vállalatok, az állam és a bankok között. A kutatás és fejlesztés forrásai perspektivikus szabályozásának azt kell biztosítania, hogy a rövid távú vállalati érdekek ne szorítsák háttérbe a felkészülést a hosszabb távú követelményekre.

Többször felmerült, hogy a műszak fejlesztési alapok kezelése, pénzügyi elszámolása másképp történjék, legyen szabadabb áramlás az egyéb érdekeltségi alapok és a műszaki fejlesztési alap között. Úgy tűnik, ez az irány nem valósítható meg, mert a vállalati viselkedés inkább az lenne – tekintettel az éves nyereségkényszerre –, hogy nem az egyéb érdekeltségi alapokból fordítanak többet műszaki fejlesztésre, hanem a műszaki fejlesztési alap éppen az éves mérleg javítására átcsurogna az érdekeltségi alapokba, a részesedési alapba, a fejlesztési alapba. Ez a vállalati viselkedés ma nyilvánvalóan helyessé teszi a műszaki fejlesztésre fordítható eszközök alapszerű, elkülönített kezelését és felhasználását, még akkor is, ha joggal felvethető, hogy ez alapok felhasználása nem kellően hatékony. A hatékonyság véleményünk szerint nem a mereven elkülönített alapszerű kezelésben, hanem a korábban felsorolt egyéb okokban keresendő.

AZ IPARVÁLLALATOK TELJESÍTMÉNY- ÉS EXPORTÖSZTÖNZÉSÉNEK TAPASZTALATAI A LEGUTÓBBI ÉVEKBEN

A magyar gazdasági problémák — legalábbis részben — összefüggnek a világgazdasági válság népgazdaságunkra gyakorolt hatásával. A külkereskedelmi cserearányok, a magyar export világpiaci — különösen az EKG-n belüli — versenyképességének hirtelen romlása, a Szovjetunió nyersanyag-szállítási potenciáljának gyengülése mind hozzájárult a gazdaság külső és belső egyensúlyának hirtelen romlásához. A gazdasági problémákat a külső feltételek rosszabbodásán kívül az is növelte, hogy az 1968-as gazdaságirányítási reform céljai nem valósultak meg elég következetesen.

A magyar párt- és állami vezetés 1979-ben új gazdaságpolitikát és ennek megfelelő eszköztendert hirdetett meg. Havasi Ferenc a tervről szóló beszédében „a gazdasági építőmunka fő feladataként a külkereskedelmi mérleghiány csökkentését, későbbi célként pedig egyensúlyának helyreállítását” jelölte meg, alárendelve ennek a követelménynek a gazdasági növekedést és az elosztást is. Az 1979 utáni tervekben a nemzeti jövedelmet évi 2-3%-kal kívánták növelni, az ipari termelés növekedési ütemét is ennek megfelelően tervezték annak érdekében, hogy csökkentsék a belső piacon jelentkező feszültséget, ezzel együtt az importkeresletet, mérsékelve a nemzeti jövedelem belföldi felhasználását és a beruházásokat.

A megtermelt és a felhasznált nemzeti jövedelem növekedésének különbségét arra kellett felhasználni, hogy bővüljön a konvertibilis export.

A gazdaságirányítási rendszernek a kitűzött célok elérésén túlmenően elő kellett segítenie, hogy a vállalati vezetők nagyobb felelősséggel tartozzanak a termelékenység javításáért, a termelési struktúra modernizálásáért, a termelés versenyképességének növeléséért és a gyors műszaki fejlesztésért. A belső árak olyan irányú változtatására volt szükség, hogy azok közelebb kerüljenek a világpiaci árakhoz, olyan ösztönzőrendszer kialakítására, amelyben a nyereség mindinkább kifejezi a vállalatok közötti hatékonyságkülönbséget, és megszűnik az indokolatlan támogatás, a munkaerő-gazdálkodás jelentős javítása, a teljes foglalkoztatottság fenntartása mellett.

Az 1980. január 1-én bevezetett változtatások közül az egyik legfontosabb az árrendszer módosítása volt: a termelői árakat közvetlenül a külkereskedelmi árakhoz, a fogyasztói árakat a termelői árakhoz kapcsolták. Kétszintű árrendszer alakult ki, amelyben a fogyasztói árak meghaladják a termelői árakat. Az 1980-tól életbe lépett új gazdaságpolitika és közgazdasági szabályozó rendszer makroökonómiai szinten érvényesíti a vásárlóerő szabályozását, fékezi a keresletet a belső piacon, szabályozva a szocialista áruforgalom növekedési ütemét. Az elképzelések szerint a vásárlóerő visszafo-

*A szerző a Külkereskedelmi Minisztérium főosztályvezető-helyettese.

gása következtében felszabaduló kapacitások a „gazdasági kényszerhatás” eredményeképpen évről évre növekvő mértékben használhatók konvertibilis exportra.

A gazdasági kényszerhatás eredményeképpen 1980–82-ben felszabaduló kapacitások azonban konvertibilis exportra nem hasznosultak, és egyre nagyobb mértékben maradtak kihasználatlanul, miközben a nemzeti jövedelem alig növekedett, és évről évre romlott a termelés/tőke hatékonysági mutató.

Milyen tényezők okozták a mikroökonómiai kínálat nem megfelelő alakulását, a nemzetijövedelem-termelő képesség nagymértékű visszaesését, és a „gazdasági kényszerhatás” érvényre jutásának melyek a korlátai a magyar iparvállalatoknál?

1980. január 1-vel teljes körű árrendezés volt. A nemzeti munkamegosztás elméletéből kiindulva kiegészült a hatékonyság fogalma, szoros kapcsolatot teremtettek a külső és a belső árak között, és a hazai árak változtatását is a külső árak változásától tették függővé. Ebből következően a jövedelem, a vállalati nyereség is a nemzetközi munkamegosztásból származó előnyök és hátrányok függvényében vált elérhetővé és értékelhetővé.

A kompetitív árrendszerben a hatékonyság mérésének alapja a konvertibilis valuták árfolyama. Az árfolyamnak egyformán kell értékelnie az exportbevételt és az importmegtakarítást, a devizának mint erőforrásnak a szükségességét, és az árfolyam kiszámításával képzett áraknak egyben tükrözniük kell a kereslet és a kínálat viszonyát mind a ráfordítások, mind a hozamok számításánál. Eszerint alakul a nyereség. A kompetitív árrendszer bevezetéséhez, a jövedemhezőség méréséhez szükséges árfolyam szintjét 34 Ft/\$-ban állapították meg 1980. január 1-én. Az egy dollárra jutó forintösszeg az exportban átlagosan 12%-kal, az importban 5%-kal volt magasabb az árfolyamnál.

Az árfolyam szintjét alapul véve, a legnagyobb (15%-os) eszköz/béerarányos nyereséget az a vállalat vehette induló áraiban figyelembe, amelynél a konvertibilis export egy dollárra jutó mértéke 20%-kal kedvezőbb volt az árfolyam szintjénél. Az ennél rosszabbul gazdálkodó vállalatok egyre csökkenő mértékben kalkulálhattak nyereséget az árakban, és az árfolyam és a különbözeti termelői forgalmi adó visszatérítés mértékét 20%-kal meghaladó átlagos kitermeléssel dolgozó vállalatok áraikban elvileg nem kalkulálhattak jövedelmet. Az árakban így jött létre a felső korlát és a költség és a hozam különbségeként a nyereség, s így alakítottak ki egy olyan értékrendet, amelynek alapján eldől, hogy hazai célra és exportra mit érdemes gyártani és értékesíteni.

Az egyik kérdés, amelyre válaszolnunk kell, az, hogy ez a hatékonysági követelményeket tükröztető értékrendszer vajon olyan termékeket szorít-e ki a termelésből és az értékesítésből, amelyek már nem hoznak nemzeti jövedelmet, és azok, amelyek relatíve a legtöbb jövedelmet hozzák, képesek-e olyan nyereségdinamikát realizálni, amivel ez a tevékenység bővíthető. A másik kérdés, amelyet vizsgálni kell, hogy ténylegesen mennyi az a maximális költség, amelyért még érdemes egységnyi devizaértékű terméket exportálni.

A nemzetközi munkamegosztásban elképzelhetetlen, hogy konkrét üzletek sokaságáról a népgazdaság szempontjából előnyös döntést hozzanak megfelelő árfolyam nélkül. A külkereskedelmi mérleget érintő és szükségképpen elkülönülő gazdasági döntések csak akkor felelhetnek meg a hatékonyság követelményének, ha az importkiadások és az exportbevételek megfelelő árfolyamon átszámítva felmerülésükkor részeivé válnak az üzleti kalkulációnak, és az áru további mozgása során már nem válnak el a többi

ár- és költségképző döntéstől. Az átlagköltségre számított árfolyam nem használható hatékonysági döntésekhez. Az átlagos költségnél kedvezőbb reális exportnövelési lehetőség ugyanis csak akkor létezik, ha előzőleg a lehetőségeket nem racionálisan valószínűsítették meg: egyrészt kihagytak kedvezőbbeket, másrészt realizáltak nagyon hátrányos üzleteket is. Ezt úgy kell értelmeznünk, hogy a kölcsönösen előnyös munkamegosztás úgy alakul ki, hogy a felek a számukra lehetséges tevékenységek közül addig válogatják az egyre kedvezőtlenebbet, de mindig a legkedvezőbbet, amíg a csere kiegyenlítetté válik. Ez az értékelési folyamat tehát állandóan szembeállítja a potenciális exportot a potenciális importhelyettesítéssel, mindkettőt a hazai ráfordítással értékelve, s addig növeli egyre kedvezőtlenebb tevékenységekkel az exportot, amíg talál olyan potenciális importhelyettesítést, amely nagyobb ráfordítást igényel, mint az importért cserébe kapott export.

A gazdasági vezetés a kereskedelmi mérleget vagy az import csökkentésével, vagy az export növelésével javíthatja. Nyilván azt célszerű választani, amely a nemzeti jövedelem nagyobb növekményével, illetve szűkséghelyzetben kisebb csökkenésével jár. Az ésszerű döntés mind makro-, mind mikroszintű döntési folyamatban igen nehéz, ha az export és az import értékelése egy olyan átlagos, illetve annál alacsonyabb költség alapján megállapított árfolyamon történik, amely csak az exportnak egy bizonyos szűk körét tudja jövedelmezővé tenni állami beavatkozás nélkül, és így az ésszerű gazdasági módszerekkel történő importhelyettesítés számára egyáltalán nem képes megfelelő orientációt biztosítani.

A gazdasági vezetésnek ebben az 1968. január 1. óta követett elvében az alapvető változást az jelentette, hogy ez az értékrendszer korábban nem volt ilyen mértékben döntési alternatíva, nem kényszerítette ilyen erősen a vállalatokat a tevékenységek és piacok közötti szelektálásra.

Ha közelítünk ahhoz a kérdéshez, hogy mi az a maximális költség, amelyért még érdemes egységnyi devizaértékű terméket exportálni (termelni), akkor válaszolunk arra a kérdésre is, hogy melyek azok a tevékenységek, amelyek még nemzeti jövedelmet, új értéket hoznak létre. Számításaimnál abból indultam ki, hogy a Pénzügyminisztérium Bevételi Főigazgatóságának 1981. évi záró mérlegösszesítéséből megállapítható, hogy az árbevételben 10% tiszta jövedelem realizálódik. A zárómérlegből kiszámítható további adatok a következők:

	Tiszta jövedelem az árbevétel %-ában	Támogatás
Népgazdaság összesen	9,4	4,6
Ipar	10,1	3,9
Élelmiszeripar	3,3	9,1
Ipar az élelmiszeripar nélkül	12,6	2,4

Az adatokból megállapítható, hogy ha az export szerkezetével súlyozzuk a tisztajövedelem-tartalmakat, és figyelembe vesszük, hogy 70% az iparból, 30% pedig az élelmiszeriparból származik a nem rubel elszámolású exportban, akkor átlagosan 9,9%-os 100 Ft exportra jutó tisztajövedelem-tartalmat kapunk. Ebből az a következtetés adó-

dik, hogy az ipari export bővítése egyértelműen javítja nemzetijövedelem-termelő képességünket. Ezen a támogatási rendszer nem változtat, egyértelmű, hogy az élelmiszeripar nélküli ipar 100 Ft árbevételhez átlagosan 2,4 Ft támogatást kap, ez a legalacsonyabb (a nagyságrend közelít, néhol megegyezik a legfejlettebb ipari országokban nyújtott támogatás mértékével).

A fenti megállapítást támasztja alá, hogy az 1980. január 1-i nulla nyereséget kalkulálható limitérték és az árfolyam szintje között az iparban 32%, az élelmiszeriparban 47% volt az eltérés. Az iparban még a legrosszabbnak tekintett, nulla nyereséget kalkuláló sávban is létrejött a 100 Ft exportból 12,6 Ft tiszta jövedelem. Ha a vállalat az árfolyam és a limitérték közötti eltérést teljes egészében fedezi, még így is hoz tiszta jövedelmet, amelyet számításba véve 100 Ft exportra 4,10 Ft támogatás marad, és ez 1 dollárra vetítve 1,8 Ft-ot jelent. Az ilyen kedvezőtlennek tekintett exportok lebonyolítása lehetővé tenne olyan importokat, amelyek képesek a nemzeti jövedelmet fogyasztó hazai termelést helyettesíteni. Az ilyen exportok lebonyolítása továbbá azt is elősegítheti, hogy — az importálási lehetőség bővítésével — a kedvező hatékonyságú tevékenységek és exportok gyorsabban bővüljenek.

Eddig a legrosszabb sávról volt szó, de folytatva a számítás menetét, azt is megállapíthatjuk, hogy olyan export, amely az árfolyam szintjét 27%-kal meghaladja, nem hoz ugyan tiszta jövedelmet, de nem is visz. Ugyanakkor minden ennél jobb export már egyre növekvő arányban hoz tiszta jövedelmet, és hozzájárul a nemzeti jövedelem bővítéséhez. Természetesen az árfolyam szintjén, az export szerkezetében mérve, lényegesen magasabb a hozamnövekmény, a nemzeti jövedelemhez való hozzájárulás, mintha a gazdaság egészére számítanánk.

Az eddigiekben a hatékonysági mutató és az árrendszer összefüggéséről volt szó. Ennek alapján a következő fontosabb megállapításokat tehetjük.

— Bizonyíthatóan nem készültek kielégítő és meggyőző számítások arra vonatkozóan, hogy az 1980. január 1-től alkalmazott árrendszer és a ráépülő pénzügyi szabályozási rendszer milyen tevékenységeket fog előnyben részesíteni, és milyeneket szorít ki, illetve amelyeket kiszorít, hozhatnak-e nemzeti jövedelmet vagy nem. Megítélésem szerint a jelenleginél jóval magasabb az a szint, amely még hozna nemzeti jövedelmet, lehetővé tenné a meglevő kapacitások akár belföldi, akár export célú fokozottabb kihasználását. Véleményem szerint az a tény, hogy 1980. január 1. óta egyre nagyobb mértékben romlanak a gazdaság teljesítménymutatói, szoros összefüggésben van az előzőekben kifejtettekkel.

— Ha a külkereskedelmi hatékonyság mérce-rendszere válik az ár- és pénzügyi rendszer alapvető orientációs eszközévé, akkor egy ilyen feltételrendszerben az árfolyam szintje alapvető. Olyan árfolyamot kell alkalmazni tehát, amely képes egyformán értékelni az exportbevételt és az importmegtakarítást, s amely kifejezi a külkereskedelemmel szembeni egyensúlyi követelményt, a devizának mint erőforrásnak a szűkösségét. Az árfolyam kiszámításához alkalmazott áraknak realisan tükrözniük kell a kereslet és a kínálat viszonyát mind a ráfordítások, mind a hozamok számításánál. Az átlagos árfolyam, illetve az egységnyi deviza megszerzésére jutó átlagosnál alacsonyabb költség alapján képzett árfolyam ezeknek a követelményeknek nem képes eleget tenni. Beépülve a mikroszintű döntési folyamatba, a vállalatok anyagi érdekei mást mutatnak előnyösnek, mint ami a népgazdaság számára szükséges lenne, egyre nagyobb mértékben

szorul vissza az export, egyre nagyobb mértékben maradnak kihasználatlanul korszerű és kevésbé korszerű kapacitások, ezt az ellentétet sem preferenciákkal, sem szubjektív értékelési módszerekkel nem lehet feloldani.

A továbbiakban arra keresünk választ, hogy az 1980. január 1. óta működő árrendszerhez kapcsolt ármechanizmus gyengíti vagy felerősíti-e ezeket a hatásokat, figyelembe véve a jövedelem- és a bérszabályozás működésének tapasztalatait is. Az 1980. január 1-től működő szabályozó rendszerben a kompetitív árképzési körbe tartozó vállalatoknál bizonyított tényként jelentkezik az export volumenének csökkentésére irányuló érdekeltség. A vállalatok legfontosabb célja jövedelmezőségi helyzetük javítása, nyereségük növelése. A kompetitív területeken érvényesülő exportkövető ármechanizmusba beépített kettős (jövedelmezőségi és ár-) korlát a vállalatot arra ösztönzi, hogy nem rubel viszonylatú exportjából elhagyja a vállalati szinten viszonylagosan gazdaságtalan termékeket. Ez az export összetételének megváltozásán keresztül (a súlyozott átlagolás szabályai szerint) megnöveli az export árszínvonalát és jövedelmezőségét, illetve az ezt követő belföldi árszínvonalat és jövedelmezőséget.

Az 1980 előtti szabályozó rendszerben a vállalatoknak érdemes volt viszonylag gazdaságtalan terméket is bevonni a tőkés exportba, figyelembe véve a termék rezsiviselő képességét. Ezt a mai szabályozó rendszer egyetlen vállalat számára sem teszi lehetővé. Most akkor is érdemes egyes termékeket elhagyni, ha azok csak vállalati szinten gazdaságtalanok, de népgazdasági szinten még gazdaságosnak tekinthetők. Ez az érdekeltség a népgazdasági átlagnál lényegesen gazdaságosabb vállalatoknál is érvényesül. A vállalatoknak akkor is érdemes egy termék exportját abbahagyniuk, ha annak gazdaságossága elmarad a vállalati átlagtól. A volumencsökkenési érdekeltség nem teszi lehetővé, hogy a népgazdasági átlagnál jobb gazdaságosságú vállalatok tőkés exportja dinamikusan fejlődjön. Például egy 33 Ft/\$ devizakitermelésű vállalatnak érdemes a 34 Ft/\$ devizakitermelésű termékek tőkés exportját csökkenteni, ha ezzel megnövelheti az átlagos exportárát és a nyereséget, és emelheti belföldi árait, végül csökkenő kapacitáskihasználás mellett javul a vállalat összes nyeresége.

A vállalati szinten viszonylag kevésbé gazdaságos termékek exportjának megszüntetése nem feltétlenül jár együtt volumencsökkenéssel. Elvileg lehetséges lenne, hogy a vállalat egyúttal növeli az átlagnál gazdaságosabb termékek arányát, és az export volumene nem csökken. Ez azonban csak igen korlátozottan lehetséges. Általában a gazdaságos termékek exportja nem fokozható, részben a külső piaci feltételek, részben a belföldi igények miatt, vagy a kapacitások átállítása ütközik nehézségekbe rövidebb távon. A volumencsökkenési érdekeltséget fokozottan ösztönözte az a bérszabályozási rendszer, amely minden évre megkívánta a vállalatától, hogy egyre nagyobb nyeresége legyen, mert csak így tudott megfelelni a minimális bérszínvonal-növelési követelménynek; fokozta az exporttámogatások feszített ütemű leépítése, az alkalmazott árfolyampolitika, valamint az ezekben az években rohamosan romló tőkés konjunkturális helyzet is.

Ha a vállalat összjövedelmezősége attól függ, hogyan alakulnak a tőkés export feltételei, a tőkés exportban érvényesülő szelekció nemcsak azt jelenti, hogy az exportból hagy el terméket, de belföldön sem vállalja az ilyen termékek termelésbővítését, mivel ez a tevékenység elvileg kevesebb jövedelmet hoz számára.

Az exportvolumen és a hatékonyság 1980. január 1-i ár- és pénzügyi rendszerben

megjelenő követelménye egyértelműen azt igényli, hogy az exportra termelő vállalatok tartósan részesítsék előnyben a hatékonysági követelményeket, csak a legjobban fizetett termékek és piacok lehetőségét használják ki, s olyan mértékig szorítsák vissza az export volumenét, amely mellett képesek megfelelni az előírt normatív követelményeknek. Ugyanakkor az alkalmazott árfolyam-politika nem képes gazdasági módszerekkel korlátozni az importot, az adminisztratív eszközök erre szintén nem alkalmasak, a kisebb-nagyobb beavatkozások csak a termelés, az export és a fogyasztás folyamatában okoznak zavarokat. Kialakul az export növekedése iránti igény a külső egyensúly biztosítására, és érthető módon tért nyer a hatékonysági követelményekkel szemben is.

Az export növelését a pénzügyi rendszer változtatása nélkül csak a belföldi árszínvonal terhére lehet megoldani, az árpreferenciákon keresztül. Az exportvolumen növelése végső soron azzal jár, hogy a vállalatok összjövedelme egyre jobban csökken, ezen belül egyre kisebb lesz a nem rubel elszámolású export jövedelmezősége. Az árrendszer változtatásának az exportfeltételek aktív átrendezését kell maga után vonnia az exportban való érdekeltség biztosítása érdekében.

Az 1980. január 1-ét követő ár-, pénzügyi és bérszabályozási rendszerben nem érvényesült egységes követelményrendszer, minden egyes vállalatnak saját normatív követelményrendszert kellett alkalmaznia. A hatékonysági skálán elhelyezkedő összes vállalat arra kényszerült, hogy saját magához képest állandóan javítsa hatékonyságát. Ebből következően egy sajátos szelekció alakult ki, a vállalat számára már nem kielégítő jövedelmezőségű, ugyanakkor a népgazdaság számára még nemzeti jövedelmet hozó termékek termelését és exportját hagyták el.

Az árrendszerben az export növelését elősegítő kedvezmények nem válhatnak hatékonyá, és nem tudják feloldani a rendszer belső ellentmondását. Ennek oka részben az, hogy 1982 őszéig továbbra is felértékelő politikát folytattunk, különösen az ipari termékek fő piacát jelentő nyugat-európai valuták tekintetében, és túl magas export-növekedési követelményhez kötötték a kedvezményeket. Így a kockázat is nagy volt a vállalatok számára, ugyanakkor könnyen kiszámítható volt az a határ, amely fölött még akkor sem volt érdemes értékesíteni, ha bizonyos termékek termelését, exportját abbahagyják, illetve ha bizonyos piacokról kivonulnak.

Nem érvényesült a gazdaságban egy olyan ár- és pénzügyi szabályozás, amely meghatározott szint alatt minden egyes vállalatot abban tett volna érdekeltté, hogy kihasználja és bővítsé kapacitásait, s az e szint fölötti vállalatokat pedig arra kényszerítette volna, hogy visszaszorítsák a kedvezőtlen hatékonyságú termékek termelését és exportálását.

Az 1979 végén meghirdetett gazdaságpolitika alapvető feltételezése, hogy a belföldi célra való felhasználás mérséklése csökkenti a hazai keresletet, és ebből következően részben jelentős importmegtakarítással jár, és kapacitásokat szabadít fel az export számára. A makroszintű szabályozás azóta is minden egyes éves terv elkészítésénél fokozza erőfeszítéseit, hogy a vásárlóerő szabályozásával olyan helyzetet alakítson ki, amely lehetővé teszi e célkitűzés megvalósítását. Figyelembe kell azonban venni a piacgazdaságok régi tapasztalatát, amely szerint ha növekszik a beruházás, akkor 1 milliárd Ft beruházás 5-6 milliárd forint keresletet indukálhat a gazdaságban. Ez a beruházások visszafogásakor is érvényesül, különösen egy olyan iparszerkezetben, amely kifejezetten termelőeszköz-termelésre orientált.

A belföldi felhasználás visszafogásával felszabaduló kapacitások export célú hasznosításának 1980–82-ben nincsenek konkrét eredményei. A folyamat természetes velejárójaként relatív importmegtakarítás jelentkezett a gazdaságban, de ehhez nagymértékben hozzájárult az is, hogy ebben a három évben minimális volt a gazdasági növekedés.

Mi az oka, hogy az elvárt „gazdasági kényszerhatás”, amelynek a vásárlóerő visszafogásából következően szükségszerűen jelentkeznie kellett volna, nem jutott érvényre. Ma már erre a kérdésre nem adható az a válasz, hogy nem volt elég szigorú a szabályozás, és a kapacitások még inkább restriktív intézkedésekkel nagyobb mértékben hasznosíthatók exportcélra. Részben azért, mert évről évre nő az egy műszakban sem kihasznált meglevő kapacitások aránya.

A belföldi vásárlóerő visszafogásából keletkező gazdasági kényszerhatás koncepciója teljesen figyelmen kívül hagyta, hogy a belföldi kereslet visszafogása olyan kapacitásokat szabadít fel, amelyek eddig nem a magas követelményű dollár elszámolású exportpiacokra voltak tartósan lekötve. Az ilyen kapacitásokon mind ez ideig vagy belföldre, vagy szocialista exportra termeltek. A felszabaduló kapacitásokon az egyedüli lehetőség az exportra való termelés megszervezése lenne. Ehhez technológiára, eljárásokra, új termékekre, az ehhez szükséges szerviz kiépítésére, új piacok feltárására lenne szükség. (Az összes kibocsátás mintegy 11-12%-át tudtuk eddig nem rubel elszámolású exportra hasznosítani.) Nyilvánvaló, hogy mindezekkel a magyar ipar nem rendelkezik. A belföldi felhasználás visszafogása önmagában nem teremt konvertálható kapacitásokat. Az árfolyam színvonala, a kiegészítő pénzügyi eszközök sem teszik lehetővé, sőt korlátozzák; tehát kívülről, mesterségesen kell megteremteni a feltételeit, hogy bizonyos területeken tökéletes export céljára hasznosítsák a kapacitásokat. Ez pedig szükségszerűen szétfeszíti a normativitás elméletét és az annak megfelelően kiépített ár- és pénzügyi elszámolási rendszert.

A gazdasági kényszerhatás érvényesülését és a felszabaduló kapacitások export célú értékesülését további tényezők is gátolják.

– Exportorientált fejlesztésről beszélünk, miközben a fejlesztési források egyhatalma áll rendelkezésre e célra az V. és a VI. ötéves terv időszakában. Ugyanakkor a konvertálható, export célú fejlesztéseket megvalósító vállalatok gazdaságossága a fejlesztések után, az 1976–80 közötti időszakban, rosszabb volt, mint a nem fejlesztőké. A konvertibilis export célú fejlesztések egyharmadát egyáltalán nem hasznosították az eredeti célok szerint, és csak kis részét tudták a vállalatok felhasználni további költség-ráfordításokkal.

A fejlesztési tevékenység elmaradottsága a versenyképességtől való lemaradásként is megfogalmazható. A fejlesztett termékek költségét a dollár elszámolású piac nem ismeri el, kialakult a diszpreferencia az export és a belföldi árak között. Ugyanakkor a működő ár- és pénzügyi rendszer ezt a hatást nem veszi tudomásul, és az újonnan belépő kapacitások nem használhatók ki az eredeti célok szerint nem rubel elszámolású exportcélra.

– A beruházásokkal szembeni követelményrendszer változatlanul azokat a beruházásokat minősíti elfogadhatónak, amelyek munkahelyet teremtenek. Ez alól nem kivétel a konvertálható exportárualapokat bővítő fejlesztések követelményrendszere sem. A piacképesség javítása, a versenyképességi követelményeknek való megfelelés elsősor-

ban racionalizáló, műszaki fejlődést gyorsító beruházásokat igényelne. Ezek általában nem járnak együtt számottevő termelés- és hozambővítéssel, de ugyanakkor ezek ten-
nék lehetővé a magasabb követelményű piacok igényeinek fokozott kielégítését, amely
az árakban, piacbiztonságban jelentene előrelépést.

— A tapasztalatok szerint a konvertálható export célú fejlesztések általában elszige-
telt akciók formájában dőltek el, és ugyanígy alakult a finanszírozásuk is. Csak elvétve
fordult elő, hogy a szóban forgó objektumokat a beruházó vállalatok egész tevékenysé-
gébe beágyazva vizsgálták. A hiteldöntésekben igen kevés szerepet kaptak az olyan mű-
szaki kritériumok, amelyek alkalmasak lettek volna annak megítélésére, hogy a külső
piaci versenyben a fejlesztett kapacitásokról lekerülő termékek milyen műszaki színvo-
nalat fognak képviselni. A vállalatok általában nem a kevés holtmunkát igénylő, szelle-
mimunka- és technológiaintenzív gyártmányokat tartalmazó exportszerkezet kialakítá-
sára törekedtek. A konvertálható export célú fejlesztések keretében alig jelentek meg
olyan infrastrukturális jellegűek, amelyek végül is a termékek minőségét, eladhatósá-
gát voltak hivatva javítani. A konvertálható export célú fejlesztések többsége a már ki-
alakult termelési szerkezet bővítését célozta, és nem járt együtt szerkezetváltoztatással.
Teljes egészében hiányzott az új exporttermékek bevezetése, az exporttevékenység di-
verzifikálása, annak ellenére, hogy a dollár viszonylatú export célú fejlesztések géptar-
talma jóval magasabb volt, produktív import igénye is jelentősen több volt a népgazda-
sági átlagnál.

— A vállalatok magatartását, cselekvését számottevően befolyásolja pénzügyi hely-
zetük. Az Állami Fejlesztési Bank korábbi felmérése szerint a mintegy 240 milliárd for-
rint adósságállomány 90%-át 1980 végéig kellett volna törleszteniük a vállalatoknak.
Eladósodott vállalatnak azt tekintették, amelynek fejlesztési alapja 75%-nál nagyobb
mértékben volt leterhelve. E vállalatok között az exportáló vállalatok aránya az átlag-
ságnál magasabb.

A nagyobb mértékben eladósodott exportáló vállalatok értékesítése a népgazdasági
átlagnál lényegesen jobban exportorientált. Az értékesítés relációnkénti megoszlása a
következő képet mutatja:

	Értékesítési irány, %		
	belföld	rubel	nem rubel
Eladósodott vállalatok	57,4	21,5	21,1
Átlag	78,0	11,8	10,2

Az e körbe tartozó vállalatok már 1980. január 1. előtt sem voltak hitelképesek, el-
érhető jövedelmezőségük meglevő kötelezettségeik visszafizetését is korlátozottan tet-
ték lehetővé. Helyzetük azóta sem változott, 1980–82-ben jövedelmezőségük és így
fejlesztési alapjuk sem növekedett, hitelképességük tehát nem változott.

A nem rubel elszámolású kooperációk is jó alapot teremthettek volna ahhoz, hogy
kellő feltételek esetén az export gyorsabb bővülését elősegítsük. 1980 végén 390 nem
rubel elszámolású kooperációs szerződés volt érvényben, ebből 265 gyártásmegosztást
tűzött maga elé, és összforgalmuk a dollár elszámolású forgalom 7-8%-át reprezentál-
ta. Az 1500 magyar vállalatból és az exportban részt vevő 450 iparvállalatból mindössz-

sze 72 vállalatnak van kooperációs megállapodása. A 390 megállapodásból mindössze 67 a gépiparé, ahol elvileg a legtöbb felszabaduló kapacitás lenne, s ez is 22 vállalathoz kötődik. A gyártmánymegosztásra és általában a kooperációkra sem jellemző, hogy üzleti hírünket megalapozzák, a partner márkajelölésével vagy közös márkajelöléssel jelennek meg a közösen gyártott termékek a piacon. A kooperációban előállított termékek értéke a magyar gyártónál általában a termelés 5%-át sem éri el. Megállapíthatjuk tehát, hogy a kooperációk az ipar szerkezetének változtatására, a műszaki-gazdasági fejlődésre igen szerény hatást gyakoroltak, és a kooperáció nem járt együtt a termelési folyamat szervezésének korszerűsítésével, a szolgáltatás javításával és más, a piacképesség javítását szolgáló célok megvalósításával.

A kooperációk egyik célja a műszaki fejlődés, a versenyképesség javítása, új technológiák megismerése. A magyar vállalatok elenyésző számban törekedtek olyan termékek gyártására és gyártmánymegosztására, amelyek életgörbéjüknek érett szakaszában vannak. Az ilyen cikkek forgalma az iparilag fejlett országokban csak akkor bővül, ha a gyártást ott már megszüntetik. A piacon való maradás nehézségekbe ütközik, sok a versenytárs, kialakultak a termékek paraméterei és az ahhoz szükséges szolgáltatások. Amikor kedvezőtlenül alakul a piac, a gazdasági növekedés lelassul, és elsősorban e termékek értékesítési lehetőségei korlátozódnak.

A 60-as és a 70-es években növekedett a népgazdaság nemzetközi munkamegosztásra való ráutaltsága, anélkül azonban, hogy a részvétel intenzitása fejlődött volna. A nem rubel elszámolású forgalomban a termékek értékesítése és vásárlása ebben az időszakban is a hagyományos adásvétel formájában történt, kevésbé kapcsolódott a világkereskedelemben megjelent új, korszerű formákhoz.

Megítélésem szerint a 60–70-es évtizedben lezajlott növekedési kiugrások, visszaesések, ciklusok tapasztalataiból vontak le következtetést, és vetítették ki az 1979-et követő új fejlődési szakaszra azt a követelményt, hogy a vásárlóerő szabályozásának együtt kell járnia az export bővülésével. A korábbi ciklusokra az volt a jellemző, hogy az import a felhalmozási folyamat ütemingadozásaival arányosan változott. A beruházások ciklikussága, a felhalmozási tevékenység gyorsulásából következő belső igény ki-elégítésének az import vált a lehetséges forrásává. A felhalmozási folyamat gyorsulásából eredő belső kereslet áralapokat vont el az exporttól és a tőkés exporttól is. Amikor a növekedésnek egy kiugró szakaszában tulajdonképpen egy trendvonalhoz kellett volna közelíteni, a beállítás következménye értelemszerűen az volt, hogy amilyen mértékben a beruházásokat, a felhalmozási folyamatot a korábbi növekedési pályához igazítottuk, úgy mérséklődött az import iránti igény; és azokat az áralapokat, amelyek a felhalmozási folyamat gyorsulásából elvonódtak az export elől, újra exportcélra lehetett hasznosítani. Így a beruházások visszafogását követő egy-két éven belül gyorsabba vált az export bővülése. Ehhez az is hozzájárult, hogy a beruházási ciklusban befektetett pénzekből olyan kapacitások keletkeztek, amelyek folyamatosan beléptek, és bővítették az exportlehetőségeket.

A vásárlóerő-szabályozás eredményeképpen fellépő egyensúlyjavulás és exportnövekedés minőségileg más feltételrendszerben valósult meg az 1980–82-es években. A szigorú vásárlóerő-szabályozás hatásaként kapacitások szabadultak fel, ezek azonban nem konvertálhatók, nemcsak elhatározás kérdése, hogy az azokról lekerülő termékek milyen piacon értékesülnek. Az ilyen típusú kapacitások tőkés exportra való hasznosí-

tása hosszabb időt igényel, jelentős költségekkel jár, és gyakran kisebb-nagyobb fejlesztéseket is igényel. Ehhez azonban megfelelő eszközök nem állnak rendelkezésre. Vitathatatlan, hogy a külső piaci konjunktúra gyengülése, az értékesítési, eladási lehetőségek beszűkülése sem kedvez az ilyen irányú kapacitások kihasználásának.

Az 1980–82-es évek gazdaságpolitikája megváltoztatta a növekedési feltételeket, a belföldi felhasználást mérsékelte, és olyan gazdasági közeget teremtett, amelyben a kapacitások egy része nem rubel elszámolású exportra lenne hasznosítható. Ilyen helyzetben az export célú kapacitáskihasználás kizárólag attól függ, hogy az árfolyam és az azt kiegészítő pénzügyi eszközök meddig teszik ezt lehetővé. Mint már említettem, olyan kapacitások szabadulnak fel, amelyeket eddig nem hasznosítottak tartósan export célra, ezek egyedüli hasznosítási lehetősége a nem rubel elszámolású exportra való termelés. Ehhez technológiára, eljárásokra, új termékekre, szerviz kiépítésére, új piacok feltárására lenne szükség. Az árfolyam-színvonal és a kiegészítő pénzügyi eszközök azonban nem biztosítják a kapacitások export célú hasznosítását. Az ehhez szükséges feltételeket preferenciákkal, elvárásokkal, egyedi utasításokkal és egyéb, a kívánatostól eltérő eszközökkel próbálják megteremteni. A gazdasági kényszer nem eszköze a versenyképesség, a műszaki fejlesztési folyamatok meggyorsításának, sőt a jelenlegi szintek tartását sem tudja stabilizálni.

A világpiaci követelményekhez való alkalmazkodást a külső piacokra orientált gazdaságfejlesztési politika jelentheti. Ez teszi lehetővé, hogy folyamatosan és intenzíven bővítsük a világpiaci kereslet követelményeit kielégítő exportot. Egyben azt is lehetővé teszi, hogy — egyre több termék importjával — a termelési szerkezet változtatása intenzívvé váljék. Az importhelyettesítő gazdaságfejlesztési politika nem felel meg a nemzetközi munkamegosztásba való bekapcsolódás követelményeinek, nem bővíti, hanem szűkíti az import termelэшhelyettesítő szerepét, nem biztosítja a kereskedelmi és a fizetési mérleg egyensúlyának megvalósítását. Az általános importhelyettesítési stratégia olyan iparfejlesztést valósít meg, amelynek műszaki színvonalát csak a belső piac viszonylag alacsony igényességével tudjuk mérni. Az importhelyettesítő stratégia együtt jár egy erősen protekcionista, különböző iparágakat túlzottan védő gazdaságpolitikával, amely káros melegházi légkört teremt a vállalatok számára.

A fejlődés reális alternatívája, hogy az ország természetes előnyeinek és tervszerűen fejlesztett termelőerőinek megfelelő exportstruktúrát alakítsunk ki, amely számol a nemzetközi piacok progresszív tendenciáival, mérlegeli azokat. Aktív importpolitikát folytat olyan termékek esetében, amelyeknél az ország ilyen természetes előnyökkel nem rendelkezik, ahol a termelőerők fejlesztésének határt szab az erőforrások korlátozottsága, illetve a piaci viszonyok szűk volta. Ez a felfogás az exportot és az importot ugyanazon folyamat, a nemzetközi munkamegosztásba való beilleszkedés két összefüggő oldalának tekinti.

E célkitűzés megvalósítását határnapokhoz kötött ár-, pénzügyi és szabályozó rendszerek változtatásával nem lehet megoldani. Olyan két-három-öt éves tervet is felölölő, távlati programra van szükség, amely fokozatosan megengedi az importversenyt. A magyar gazdaságnak ma is van olyan termelő és szolgáltató tevékenységet folytató területe, amely elbírná a nemzetközi versenyt. Vannak olyan tevékenységek, amelyek meghatározott idő (4-8 év) alatt fokozatosan felzárkóznának, és részt vehetnének az aktív importversenyben, és vannak olyan tevékenységek, amelyeket egyértelműen

védni kell, tudomásul véve, hogy bár tevékenységük nem felel meg a nemzetközi követelményeknek, gazdasági, politikai, stratégiai okokból e tevékenységeket mégis védjük. Ez természetesen együtt jár a fejlesztési célú preferenciák fokozatos bővítésével. Egy ilyen hosszú távú program az országnak a nemzetközi versenyképesség követelményeihez való felzárkózását jelentené.

A NORMATIVITÁS ÉRVÉNYESÜLÉSE A GAZDASÁGIRÁNYÍTÁSBAN

A gazdasági szabályozásban a normativitás elvének fokozottabb érvényesítése elfogadott és deklarált kormányzati törekvés. E törekvést az indokolja, hogy a normativitás elve – különböző okok és gátló tényezők miatt – nem jut kellően érvényre. Ehhez valószínűleg az is hozzájárul, hogy a gazdasági szabályozásban a normativitás elvének értelmezése még nem eléggé egységes, pontos meghatározásával, érvényesítési körének, módszereinek átfogó elméleti megalapozásával a szakirodalom is adós még. A következőkben azzal a szándékkal tekintjük át *többféle közelítéssel* a normativitásnak a gazdasági szabályozásban tapasztalható gyakorlati *érvényesülését*, hogy az valamelyest a normativitás fogalmának és *értelmezésének* tisztázásához is hozzájáruljon.

1. A szabályozók két fő osztályának áttekintése

1.1. A szabályozók két osztálya

Bizonyos megfontolások alapján arra a következtetésre jutottunk, hogy a szabályozókat kétféle – eddig nem szokásos – kritérium alapján osztályozva új módon jellemezhetjük a szabályozást. A szóban forgó két csoportosítás

- egyrészt a *hatékonyságra* gyakorolt hatásuk szerint (nivelláló, átlagos helyzetre épülő vagy differenciáló szerepük alapján) osztályozza a szabályozókat,
- másfelől *jövedelmi* fokozatok szerint minősíti azokat, attól függően, hogy feladatuknál fogva a nyereség *alakítására*, a nyereség és általában a jövedelem *felosztására*, illetve az abból való részesülésre, és végül a részesülés *felhasználására* vonatkozó szabályozókról van-e szó.

Ezekre alapozva az ár, a jövedelem, a kereset és a hitelezés szabályozóit, szabályozó elemeit – a leírt kettős csoportosításnak megfelelően – osztályokba soroltuk. Az osztályozás módszereire, illetve problémáira itt nem térhetünk ki. Tudjuk és jelezzük is, hogy a szabályozók, szabályozó elemek osztályokba sorolása nem gond nélküli, számos vonatkozásban vitatható. Amikor az osztályba sorolás vitathatóságát aláhúzzuk, utalunk azonban arra is, hogy a normativitás érvényesülésének bemutatására nem egyetlen, hanem többféle közelítést, módszert alkalmazunk. A normativitás érvényesülésé-

*A szerző a PM Ellenőrzési Főigazgatóságának osztályvezetője. A cikk a Főigazgatóság Közgazdasági Osztályán folytatott vizsgálat és a Pénzügykutatási Intézet kiadásában megjelenés alatt álló, A normativitással kapcsolatos értelmezések és kísérlet a normativitás érvényesülésének körvonalazására című nagyobb tanulmány alapján készült.

nek megítélésében ez a módszer csak egy az itt tárgyalt módszerek között. Bár az említett módszer szerint kizárólag a felsorolt négy szabályozási alrendszer dolgoztuk fel, úgy véljük, hogy a rendszerezés jellemző elemekből összeállított olyan minta, amely egyben a szabályozás egészének vonásait is tükrözi.

1.2. A szabályozók kettős osztályozásából adódó általános megállapítások

Az említett négy fő szabályozási alrendszer elemeinek felsorolására itt nincs mód. A négy szabályozási alrendszer (ár, jövedelem, kereset és hitel) 228 *különböző súlyú*, jelentőségű elemét vettük számításba. A 228 elemnek 294 ismérve adódott, mert egyeseket két (több) ismérv szerint is figyelembe vettünk. A tárgyalt alrendszerek szabályozó elemeinek tételes osztályba sorolása után összesítettük és tovább rendeztük az adatokat. Az összesített adatokat az 1. táblázat közli.

1. táblázat

Az ár-, jövedelem-, kereset- és hitelszabályozó elemek osztályozása hatékonysági hatásuk, valamint jövedelemfokozatuk szerint

Jövedelem-fokozatok	Nivelláló		Átlagos hely-zetre épülő	Differenciáló		Ösz-sze-sen	Az egyes típusok részaránya, %				
	elvi-selhe-tőség-get lehe-tővé tevő	magas haté-kony-ságot „el nem ismerő”		alac-sony haté-kony-ságot fé-kező	átlag felet-ti tel-jesít-ményre ösztön-ző		(f = 100)				
							a	b	c	d	e
Nyereség-képzés, ala-kítás	38	17	21	44	34	154	24,7	11,0	13,6	28,6	22,1
Nyereség-felosztás	16	5	7	14	10	52	30,8	9,6	13,5	26,9	19,2
Felhasználás	27	12	20	18	11	88	30,7	13,6	22,7	20,5	12,5
Összesen	81	34	48	76	55	294	27,6	11,6	16,3	25,8	18,7

A táblázat adatai alapján a következők emelhetők ki. Horizontálisan nézve először is azt látjuk, hogy a számításba vett különböző súlyú, jelentőségű 228 szabályozó elem 294 ismérve közül az átlagos helyzetre épülők aránya mindössze 16,3%. Ez a normativitás érvényesülésének alacsony fokát jelzi, függetlenül attól, hogy a formai jegyek (a jogszabályi jelleg) alapján ez állítható-e vagy sem. (Egyébként nem mindig állítható.) Az átlagostól eltérő típusformákon belül a *differenciáló* – alacsony hatékonyságot fékező, átlag felettséget honoráló – *elemek viszonylag nagy gyakorisága* tűnik szembe. Ezek részaránya az összes szabályozón belül a nivelláló típusúakétól (elviselhetőséget lehetővé tevő és a magas hatékonyságot el nem ismerőtől) nem marad el, sőt azokét meghaladja (44,5 > 39,2).

Ezekben az arányokban torzítást okozhat osztályozásunk gyengesége is, de nyilvánvalóan tükröződik benne annak felismerése is, hogy „a legjobb vállalatok kiválásának lehetősége különösen fontos a gazdasági szerkezet mostani átalakulásának időszakában”, és az erre is tekintettel alakított szabályozás, amely „a korábbinál jobban segíti a gazdasági hatékonyság szempontjából dinamikus vállalatok fejlődését”.¹ Ezek az arányok jelenlegi ismereteinkkel mégis nehezen egyeztethetők össze. A vállalati differenciálódás köztudottan alacsony mértéke, továbbá a dinamikus fejlődési lehetőségek hatékonyságtól való elmaradásának ténye ellentmond ezeknek. Ha pedig azt állítjuk, hogy a szabályozó elemek viszonylag (ilyen) nagy hányada a differenciálódást segíti, serkenti, akkor valószínű, hogy többségében erőtlen elemekről van szó.

A normatív és a nem normatív tényezők sajátos összefüggéseire derül fény a *jövedelemfokozatok* oldaláról (vertikálisan) közelítve. Ha a vállalati nyereség- és jövedelemképződés, -felosztás és -felhasználás szabályozását szembeesítjük, akkor két dolgot kell kiemelni:

- Magas, 50% körüli a *nyereségalkító* szabályozó elemek aránya, és pedig minden, hatékonyságra gyakorolt hatás szerinti típusformában.

- A tágabb értelemben vett fejlesztés (vállalati fejlesztés, kockázatviselés stb.), valamint a személyi jövedelem részesülés *felhasználásának* szabályozói 1,7-szeresét teszik ki az ugyanezek képződését meghatározó elemeknek (88 az 52-vel szemben). Ezek viszonya tudatosságot tükröz, s ezt csak aláhúzza, hogy a felhasználási típusú szabályozókön belül a nivelláló elemek a dominálók.

1.3. A normativitást jellemző átfogó kép és az egyes szabályozási alrendszerek

Az összesített adatok magyarázatát segíti a *szabályozó alrendszerek* szerinti vizsgálat. Az 1. mellékletben jól látható, hogy az egyes szabályozó alrendszerek elemeinek milyen a különböző típusformákon belüli súlya. Így a jövedelem- és keresetszabályozásban az általánossal ellentétben a tendencia: a nivelláló elemeknek a differenciálókét *meghaladó* előfordulása jellemző:

a jövedelemszabályozásban $45,2\% > 39,3\%$,
a keresetszabályozásban $50,0\% > 26,0\%$.

Az ár- és hitelezési szabályozásban viszont a nivelláló típusú szabályozók a differenciálókétől *elmaradó* gyakoriságúak:

az árszabályozásban $26,8\% < 56,8\%$,
a hitelezésszabályozásban $9,1\% < 86,3\%$.

A két utóbbi szabályozási alrendszer nivelláló és differenciáló elemeinek arányához megjegyezzük, hogy az árszabályozás és áralkalmazás, a konkrét árak inkább nivellálnak, mint differenciálnak, a hitelezés pedig egyedi döntések révén – legalábbis adott célokon belül – alapvetően nivellál. E két szabályozási alrendszer differenciáló jellege a gyakorlatban bizonyosan szerényebb, nivelláló vonásuk erősebb, mint amelyet az előbbi adatok tükröznek.

¹ Medgyessy Péter: Gazdaságpolitikánk pénzügyi vetületei. Társadalmi Szemle, 1981, 10. sz. 94. old.

Az ellentétpárok és irányzatok még kifejezőbbek, ha a *szélső pólust* képviselő típus-formákat ütköztetjük. Az *elviselhetőséget lehetővé tevő* szabályozó elemek részaránya az *átlag feletti teljesítményre* ösztönzőkkel szemben a következő:

a jövedelemszabályozásban $33,6\% > 13,5\%$,
a keresetszabályozásban $36,0\% > 18,0\%$.

viszont

az árszabályozásban $14,9\% < 32,9\%$,
a hitelezésszabályozásban $4,6\% < 36,3\%$.

Ezek az összefüggések már utalnak arra, hogy az egyik szabályozási rendszer bizonyos sajátosságai valamelyik másik normativitásába ugyancsak „belejátszanak”. Tehát nem véletlen, hogy amíg pl. az árszabályozásban az elviselhetőséget lehetővé tevő elemek száma viszonylag kicsi, a jövedelemszabályozásban több mint négyszer akkora (52:10). Erre a továbbiakban még visszatérünk.

Már ismert, hogy a *felhasználást* („lehívást”) szabályozó – pl. a bérfejlesztési tartalék *felhasználására*, a kötelező tartalékalap igénybevehetőségére stb. vonatkozó előírások, elemek – gyakorisága nagyobb a *képzést* szabályozókéénál. A nagyobb gyakoriság a fejlesztési eszközök, valamint személyijövedelem-források tekintetében külön-külön is megállapítható. A fejlesztésben a felhasználást szabályozó elemek aránya a képzést érintőkhöz például 39:32. Ehhez hasonló vagy még erősebb az összefüggés a kereset-szabályozásban. A személyi jövedelem felhasználását érintő elemek aránya a képződést – elsősorban a részesedéstialap-képződést – befolyásolókéhoz 49:20.

A szabályozás tehát a viszonylag nagyobb szabadságfokú képzéssel szemben a fejlesztési jellegű és a személyi célzatú forrásfelhasználásokban (a normativitás) erősebb korlátozására kényszerül. Ezt helyeslően kell tudomásul vennünk. E tompítás hiányában a fejlesztési lehetőségekben és még inkább a kereseti színvonalakban nehezen elviselehető, túlzott differenciák keletkeznének.²

A keresetszabályozásban az erősebb korlátozásra külön is jellemző, hogy ezen belül a felhasználás fokozatában a *differenciáló* elemek jelenléte rendre kisebb, a *nivel-láló* jellegűeké pedig számottevőbb, mint a képzési fokozatban. Ennek megfelelően az elviselhetőséget lehetővé tevő, valamint a magas hatékonyságot el nem ismerő szabályozók (együttes) részaránya a személyijövedelem-felhasználásban 51,0%, az ugyanilyen képzésben csupán 45,0%. Ugyanakkor a fejlesztésben ilyen jellegzetesség kevésbé állapítható meg: a szóban forgó arány a képzési fokozatban nagyobb, mint a felhasználásban ($37,5\% > 35,9\%$).

2. A normativitás érvényesülése a pénzügyi támogatások, mentességek tükrében

2.1. A fő adatok és a változások iránya

Az előzőekkel szemben a normativitás érvényesülését más módszerekkel vizsgáljuk a *pénzügyi támogatások*, a pénzügyi szabályozókban érvényesített *eltérítések*, *mentességek* tükrében. Ezek számszerűsítése során nem tudtunk minden mentességi és eltérítési

²Pirityi Ottó: Kereset- és bérköltség-szabályozás. Közgazdasági Szemle, 1982, 5. sz. 581. old.

jogcímet figyelembe venni. A figyelembe vett mentesítések: földadó, általános nyereségadó, központosított amortizáció, bérfejlesztési befizetés, progresszív részesedési adó, adókötelezettségből a fejlesztési alap javára visszatartott összeg. A számszerűsített eltérések: társadalombiztosítási járulék, földadó, általános nyereségadó, központosított amortizáció. A legfontosabb adatokat a 2. táblázat tartalmazza.

2. táblázat

A támogatások és mentességek jövedelmi fokozatonkénti alakulása, %
(nyereségképződés, -felosztás, illetve -felhasználás) az 1977., 1980., 1981. évben

Megnevezés	1977	1980	1981
I. Nyereségalkító támogatások és mentességek	87,0	82,1	83,3
II. Nyereség- és jövedelemfelosztást érintő támogatások és mentességek	10,2	13,1	11,9
III. A nyereség felhasználását érintő támogatások és mentességek	2,8	4,8	4,8
Támogatások és mentességek összesen	100,0	100,0	100,0

A táblázat adataiból kiemelhető, hogy az 1977 és 1981 közötti változások a jövedelmi fokozatok között a normativitás szempontjából a kívánatos tendenciát jelzik. A *nyereségalkító* támogatások részaránya az összes támogatáson belül 87,0%-ról 83,3%-ra mérséklődött. Ezen belül a közvetlen, vagyis a pénzforgalmilag bonyolódó nyereségalkító támogatás súlya 70,9%-ról 81,2%-ra nőtt, de ezt a nyereségalkító mentességek mérséklődése (16,1%-ról 2,1%-ra) nemcsak ellensúlyozta, hanem csökkenésbe is vitte át. Mindez a nyereségalkító szabályozók normativitásának fokozódását tükrözi. A meglevő jövedelmezőségi különbségek kiegyenlítődése – legalábbis ezek révén – mérséklődhett; vagyis nem rajtuk múlt, hogy a differenciálódás 1981 végéig nem erősödött.

A nyereségfelosztást, illetve a vállalati nyereségrész (részesülés) felhasználását érintő támogatások részaránya ugyanakkor növekedett, mégpedig 10,2%-ról 11,9%-ra, valamint 2,8%-ról 4,8%-ra. E folyamat az említett nyereségalkító támogatások részarány-csökkenésének egyenes és – talán – a befolyásoló tényezők normatívabbá válásának szükségszerű következménye.

Az 1981–80. évben a fenti irányzat nem folytatódott, a nyereségalkító támogatások részaránya ismét növekedett. E – legújabb – tendenciával bővebben most nem foglalkozunk, csupán utalunk arra, hogy a megtorpanás más vetületekben is jelentkezik.

2.2. Eltérő forintok

A nyereségalkító támogatások, mentességek normativitása szempontjából lényeges körülmény az árbevétel jellegű (nyereségalkító) támogatásokban és a közvetlen alapjut-

tatásban, valamint a bérfejlesztési kedvezményekben stb. kifejeződő támogatási módok kettőssége. Tudvalevő ugyanis, hogy a nyereség 1 Ft-ja nem azonos értékű a vállalati alapok és a bérfejlesztési kedvezmény 1 Ft-jával. A nyereség 1 Ft-jának 2,5-szerese a fejlesztési alapba juttatott 1 Ft és több mint 10-szerese a bérfejlesztési kedvezmény. Ezért a vállalati *mérlegekben kimutatott támogatások összege nem tükrözi az ezek címen élvezett kedvezmények valóságos összegét*. Arról már nem is szólva, hogy az eltérítések, mentességek formájában élvezett preferenciákat ki sem kell a vállalatoknak mutatniuk. (Ha a belföldi áremelés vagy -csökkenés módosító következményét is tekintetbe vesszük, a helyzetet csak tovább bonyolítja és a sokféle értékű forintok számát növeli az exporttámogatás is.)

E probléma megoldására már korábban is elhangzottak olyan javaslatok, hogy alapokba helyezett közvetlen támogatást a költségvetés ne nyújtson, hanem azt bruttó módon, tehát a nyereséget alakítóként biztosítsa, illetőleg ne adómentes bérfejlesztést adjon, hanem bérfejlesztési befizetést (szóval *adót!*) engedjen el. Más kérdés, hogy bizonyos szempontok ez ellen szólnak (pl. a támogatás, a nyereség volumenének megemelkedése, a pénzforgalom felduzzadása). Ezért a szabályozást alakítók az említett javaslatokat egyértelműen sohasem tették magukévá.

A szabályozók normativitásának érvényesíthetősége szerinti, illetve az elviselhetőséget tekintve vevő osztályozás alapján e felfogás még inkább vitatható. Ugyanis az előbbiekben tárgyalt megoldás ellenkezőjéhez lehet eljutni. Nevezetesen: a nyereség legyen minél normatívabb, hogy minél hívebben tükrözze, mutassa ki a gazdálkodók közötti hatékonysági különbségeket. A differenciálódás gazdasági-társadalmi elviselhetősége által diktált támogatások pedig közvetlenül az alapok javára valósuljanak meg: a mentességek, eltérítések a vállalatoknál automatikusan számszerűsítésre kerülnének.

3. A normatív és nem normatív elemek megjelenése és mértékük a mérlegbeszámolóban

3.1. A nem normatív támogatások és elvonások

Az 1.2. pontból következően a nem normatív elemek relatív súlyának ugyancsak jelentősnek kellene lennie, ugyanakkor a mérlegbeszámolók nem ezt mutatják (3. táblázat).

3. táblázat

A normatív és nem normatív támogatások és elvonások alakulása a költségvetési kapcsolatokban

Megnevezés	1980	1981
A nem normatív támogatások aránya az összes támogatás %-ában	11,0	12,3
A nem normatív elvonások aránya az összes elvonás %-ában	0,9	1,1

A nem normatív támogatások aránya viszonylag alacsony (12,3%), az elvonások aránya pedig úgyszólván alig számba vehető (1,1%), továbbá a nem normatív támogatások döntően az exporthoz kapcsolódnak. Mindezek joggal támasztanak kétségeket aziránt, hogy az átlagostól való eltérés – főként az exporton kívüli támogatási szférában – valóban ilyen alacsony lenne. Kételyekről beszélünk, de szólhatunk illúzióról is, mert az arányok azt hitetik el, ami nincs: a szabályozás nagymértékű normativitását.

A nem normatív *támogatásokról* már tudjuk, hogy ezeket alapjában véve a normativitástól mint átlagos követelménytől való eltérésnek lehet tekinteni, a gazdasági-társadalmi elviselhetőség lehetővé tételére. A nem normatív *elvonások* differenciálódást fékezők és szintén nivellálók. A pénzforgalmilag megjelenő támogatások és elvonások lényegében tehát nem töltenek be magas hatékonyságot, teljesítményt fokozó s gazdaságtalan termelést, tevékenységet fékező funkciót. (Természetesen azonban erre is van példa.)

3.2. *A nem normatív támogatások, elvonások ágazatonkénti alakulása*

A népgazdaság egészére számított adatok mögött áganként eltérő képet találunk. Például az *iparban* 1981-ben a kimutatott nem normatív támogatás szintje (28,3%) több mint kétszerese a népgazdasági átlagnak (12,3%); míg a közismerten magas támogatottságú mező- és erdőgazdaságban ennek mértéke csak 2,9%. A mező- és erdőgazdaságban nem normatív befizetési kötelezettséget, elvonást nem is ismernek, holott a legtöbb ágazatban ilyen is van. Ebből következően a (nem normatív) támogatások minősítésének, nyilvántartásának egységessége megkérdőjelezhető.

3.3. *Néhány következtetés a nem normatív támogatások és elvonások jelenlegi helyzetéről*

Ha a nem normatív szabályozás köre valóban olyan kicsi, amilyennek a mérlegbeszámoló mutatja, akkor a népgazdaságban a nem normatív szabályozó elemek csökkentésével, megszüntetésével *nem fokozható kiterjedten a hatékonyságnövelési kényszer*, illetve a differenciálódás. Ugyanis ezen elemek súlya kicsi, és az is gazdasági lehetetlenülést megakadályozó támogatás. Továbbá döntően a nem szocialista exporttal kapcsolatos, és egyes ágazatokban elenyésző vagy egyáltalán nincs. Mindezekre tekintettel a hatékonyságkényszer kiváltása az átlagos mércék általános szigorítását tenné szükségessé. De aligha erről, kizárólag erről van szó.

A nem normatív támogatások (és elvonások) minimális nagysága racionálisan nehezen magyarázható, felemás helyzetet tükröz. Egyrészt a költségvetési centralizáció és az újraelosztás folyamataiban végbemenő nagymértékű jövedelemátrétegződést elvonatkoztatottan, *elvileg* normativitás torzítóként minősítjük, másfelől annak csak töredékét vagyunk hajlandók – a gyakorlatban, *konkrétan* – nem normatívnak, azaz hatékonysági kényszerű csökkentőnek, nivellálónak minősíteni. Itt több dologra lehet gondolni.

– Ha van nem normatív szabályozó, akkor a vállalatnak csak és kizárólag az a nem

normatív, amit ilyenként ki kell mutatnia. Következésképpen jelenleg minden olyan vállalat, szövetkezet normatív szabályozás mellett is működőképesnek, sőt hatékonynak tekinti, tekintheti magát, amelynél a nem normatív támogatás csekély, és amely anélkül is kielégítően nyereséges lenne. Vagyis a normativitás fokozásával sem lenne sokkal rosszabb helyzetben, ha kevés vagy csekély a nem normatív elvonása. Márpedig a tárgyalt elemek köre, súlya – mint láttuk – kicsi. Mind a pénzügyek aktív szerepének alakítása, mind a szabályozók esetenkénti továbbfejlesztése szempontjából tehát jelentősége van a támogatások, elvonások (és általában az eltérítések) olyan rendszerezésének, amelyből kitűnik, hogy a pénzügyi hidak mennyiben nivellálnak vagy differenciálnak, és pedig külön-külön az alacsony vagy a magas hatékonysági szférában, a dinamikus fejlődésre képesek vagy a stagnálók körében.

– A mérleg- és elszámolási eredmény közti különbség jelenleg (némi egyszerűsítéssel) a pénzforgalmilag is bonyolódó nem normatív támogatások és elvonások összegével tér el. A pénzforgalomban meg nem jelenő, jogszabályi vagy egyedi eltérítések, adott mentességek (esetleges többletterhek, megszorítások) számbavétele ma nem történik meg. Ezért nemcsak arról van szó, hogy a pénzforgalomban megjelenő támogatások, elvonások egy része indokolatlanul normatívnak minősül (és nem normatívként nem kerül számbavételre), hanem arról is, hogy a szabályozásba beépülő vagy pénzforgalmilag külön meg nem jelenő eltérítéseket egyáltalán nem összegezik.

– Mint láttuk, a pénzforgalmilag nem bonyolódó és az 1 Ft nyereség értékét többszörösen meghaladó paritású, részben „láthatatlan” szabályozó elemek, támogatások, eltérítések, kedvezmények stb. aránya az utóbbi években nőtt. Ez a támogatások, eltérítések azonos kezelésének szükségességére önmagában is figyelmeztet. Ha a normativitás mint irányzat a jövőben megerősödhet, akkor a közös nevezőre hozás, vagyis az azonos számbavétel kimunkálása még indokoltabb. A nyereség normativitásában tehát következetesebben lehet lépni, mint a nyereség-, jövedelemfelosztás, vállalati alapképzés szabályozásában, akkor ez még inkább indokolja a nyereségben, illetve közvetlenül az alapokat érintő eltérítések nyereségparitásban való – bruttósított – számbavételét.

Lehet azonban, hogy a gond sokkal nagyobb, mint amiről itt eddig szó volt. Ugyanis, ha úgy gondolkodunk, hogy a normativitás elvének szabályozásra általában kell vonatkoznia, akkor a mérlegbeszámolók mindaddig kevés felvilágosítást adnak és adhatnak a normativitás érvényesüléséről, amíg más, pl. olyan szabályozási alrendszerek, mint az ár, kereset, hitel, decentralizált alap stb. csak normatív módon szabályoznak; amíg ezek és más szabályozási alrendszerek a nem normatív eljárást nem tartják számon. És ezek tekintetében (még számontarthatóságukat illetően sem) nincs sok okunk optimizmusra. Így a vonatkozó mérlegbeszámoló adatok csak illúziókeltésre jók.

4. Egyes nivelláló szabályozók, támogatások normativitása

A normativitás állapota, a nem normatív tényezők létezése – az eddigieken túl – más vonásokban is tükröződik és megítélhető. Ilyen pl. az átlagostól való eltérítésben kifejeződő *egységes kezelés* érvényesülése. Természetesen a kivételezésnek is lehet rendszere, és nem mindegy, hogy a megkülönböztetések viszonylag azonos feltételeknek, logikának alávetettek vagy pedig ilyen rendező elv nélküliek.

A következőkben viszonylag kiegyenlített feltételrendszer, az egyöntetűség,³ az egységes kezelés körülményeit, helyesebben a követelmények teljesülését az előzőeknél is szűkebb körre vizsgáljuk. Az adóbevallásban megkülönböztetett figyelemben részesített és a közérdeklődésnek is fókuszában álló négy költségvetési csatornára, ezek: *a termelési adó, a termelői árkiegészítés, a dotáció és egyéb támogatások.*

A felsorolt támogatásokat és elszámolásokat a következők szerint vizsgáljuk:

- a juttatási (elvonási) jogcímek mennyisége,
- az érintett gazdálkodók körének kiterjedtsége,
- a juttatások, elvonások elszámolási formái (pl. árbevétel, eredmény, alapok stb. javára, terhére).

4.1. A jogcímek száma

A jogcímek (tételek) száma nagy, az egy-egy jogcímen támogatott (elvonással érintett) gazdálkodók száma viszonylag kicsi. A 4. táblázat adatai szerint a tárgyalt négy költségvetési csatorna 276 jogcímen 7331 gazdálkodót érint, vagyis egy jogcímre átlagosan 26 egység jut (az 1981. évi adóbevallás alapján).

4. táblázat

A kiemelt költségvetési csatornák tételeinek (jogcímeinek)
és az érintett gazdálkodóknak a száma

Költségvetési csatornák	Tételek	Érintettek	Egy tételre jutók száma
	száma		
Termelési adó	80	2630	33
Termelői árkiegészítés	95	1350	14
Dotáció	79	2161	27
Egyéb támogatás	22	1190	54
Összesen	276	7331	26

Az adatok sok kiegészítést, megjegyzést nem kívánnak. A sokféleség önmagában is az egyedi viszonyokhoz való alkalmazkodás megkönnyítéseként értékelhető. Ezt motíválja, hogy a juttatások, elvonások jó része konkrét tevékenységekhez, termékekhez, létesítményekhez kötődik. Pedig minél inkább eredménycentrikus, azaz értékfolyamatokra alapozott az érdekeltség, annál kétségesebb lehet a tevékenység-, termékszintű orientálás. Arról nem is beszélve, hogy minden naturális jellegű szabályozás központi-
lag nehezen végrehajtható piaci szimulálást is feltételez. Ez egyben tükrözi az érték-
kategóriák térhódításában való előrehaladás ütemét, állapotát is. Ugyanakkor az is igaz, hogy a termék, tevékenység szerinti orientálás valószínűleg (egyelőre) nem küszöbölhető ki.

³ Kornai János szerint a „normatív” jelző egyöntetű, a szabályban előre rögzített, alku útján nem módosítható elvonás vagy juttatás. (Megjegyzések a magyar gazdasági reform jelenlegi helyzetéhez és kilátásaihoz. MTA, 1982. március, 3. old.)

4.2. A kiemelt költségvetési kapcsolatok jórészt ágazatspecifikusak

Az egységességet kétségbe vonó szabályozási eljárás a szabályozók ágazati kiterjedtségéből is kitűnik. A csak egy-egy népgazdasági ágat (pl. csak az ipart, az építőipart, a mező- és erdőgazdaságot, a kereskedelmet, illetve csak az ezeken kívüli vállalati szférát) érintő elvonási, juttatási jogcímek hányada az összes jogcímen belül igen nagy, majdnem kizárólagos, míg az említett ágakra egyaránt kiterjedőké elenyészően kicsi.

Az összes jogcímen belül a termelési adónál 46%-ot, a termelési árkiegészítésnél 76%-ot, a dotációnál 87%-ot tesz ki a csupán egy-egy népgazdasági ágra szorító elvonási, juttatási jogcímek (tételek) hányada. Ugyanakkor mind az 5 említett ágra egyaránt kiterjedőké pl. a termelési árkiegészítés esetében csak 1,1%-ot, a dotációnál csupán 1,3%-ot ér el. Egyedül csak az egyéb támogatás körében tapasztalható az említett valamennyi ágra kiterjedő – *általános* érvényű – jogcímek magasabb hányada (31,3%). Minél több az egyetlen ágra érvényesíthető vagy éppen egyedi jellegű elvonás, juttatás, és minél kevesebb a szélesebb körre vonatkoztatható, több ágra kiterjedő – *általános* – befizetési, folyósítási jogcím, tétel, annál inkább feltételezhető a normativitás tompította; annál jobban előtérbe kerül az egyes vállalati csoportokra való adaptálás vagy éppen az egyedi szituációknak helyt adó szabályozás.

4.3. A jogcímek (tételek) és ágazatra szabottság mellett az elszámolási formák sem egységesek

A juttatások, elvonások elszámolásának több, szám szerint 10 formája lehet: beszerzés, árbevétel, eredmény, alapok javára, továbbá egyéb jóváírásként; illetve beszerzés, árbevétel, eredmény, alapok terhére, valamint egyéb teherként. A sokféle elszámolási forma a tárgyalt juttatási, elvonási csatornák mindegyikére külön-külön is jellemző. Úgy-hogy

- a termelési adónál 5-féle,
- a termelési árkiegészítésnél 6-féle,
- a dotációnál 7-féle,
- az egyéb támogatások esetében 5-féle

elszámolási formával találkozunk. Könnyen belátható, hogy az egymással párhuzamosan futó elszámolási formák sokfélesége ismét a normativitást gyengítő egyenlőtlenségek keletkezésének – és nem az azonos mérce következményeinek – kedvez.

5. A szabályozók összehangoltságáról, valamint néhány, a normativitást zavaró gyakorlatról

5.1. Példák a célt tévesztő egységességre

Az előzőekben már érintettük a „formális” normativitást. Ebből kiindulva mondhatjuk, hogy még a formailag teljesen egységes szabályozást is hiába tekintjük normatívnak, ha hatása célját téveszti, vagy negatívan érvényesül. Nézzük ezt a kötelező tartalékalap példáján!

a) A kötelező tartalékalap szabályozása hiába egységes az érintettek számára, ha a normativitás érvényesítése *értelmének* több vonatkozásban nem tesz eleget, sőt ellene hat.

– A kötelező tartalékalap feltöltési kötelezettség 1981. január 1-vel 0 pontról való egységes indítása a nagyobb feltöltési szintet elérte, nyilvánvalóan korábban jól gazdálkodó (dinamikus) vállalatokat hátrányos helyzetbe hozta, fokozottabban visszavetette, mint az alacsonyabb jövedelmezőségűeket. Például korábban már nem kellett kötelező tartalékalapba helyezniük összegeket a nyereségből; 1980-tól azonban igen.

– Az 1980 előtti tartalékalap-igénybevétel 1980 *utáni időszakra* való *visszapótlása* – noha egységes – lehetővé teszi, hogy az alap feltöltését egyes, korábban rosszul gazdálkodók viszonylag előbb valósítsák meg, mint a jók. Ezeket megelőzve jutnak olyan helyzetbe, hogy az egyébként tartalékalapba helyezendő résszel szabadon rendelkezhetnek. A visszapótlást az 1980 után képződő alap javára kell megvalósítani.

b) Nem kétséges, hogy a kötelező tartalékalapba helyezés kulcsának 15%-ról 20%-ra való egységes felemelése önmagában *normatív*. Azt a jogszabályt figyelembe véve azonban, hogy a visszararadó nyereség (fejlesztési forrás) meghatározott esetben a kötelező tartalékalapból kiegészíthető, a rendelkezés érdemi normativitása már megkérdőjelezhető. Közelebből ugyanis arról van szó, hogy a kötelező tartalékalapba való helyezés mértékének 20%-ra való felemelése azok fejlesztési alapját csökkentette, akik ki-egyensúlyozott helyzetben vannak. Akiknek azonban nem képződik elég fejlesztési alapjuk, a kötelező tartalékalapból kiegészítik azt (5 százalékponttal többet helyez be, és azonnal annyiival többet vesz igénybe). Így történhetett meg, hogy a kötelező tartalékalapképzés mértékének 5 százalékponttal való felemelése csupán 2,2 milliárd forinttal mérsékelte a nyereségági fejlesztési alapot, holott a népgazdasági nyereség 5%-a ennek másfélszerese.

c) Hasonlóan vélekedhetünk a kötelező tartalékalapot érintő legújabb intézkedésről is, amely az 1980 előtt képződött kötelező tartalékalap *maradványát* vonja el. Ez a rendelkezés is egységes, abban az értelemben normatív, hogy mindenkire vonatkozik: arra is, aki ezt a kötelező feltöltési szintet már elérte, és arra is, akinek egyetlen fillérje sincs. Pedig lehetnek általában jól gazdálkodók, míg mások rosszul sáfárkodnak.

A felsorolt esetek azt bizonyítják, hogy az egységesség könnyen formális normativitásra vezethet, például ha a rosszul gazdálkodók helyett a jókra van megszorító hatással. De azt is mondhatjuk, hogy ezek az esetek újra és újra a normativitás érvényesülésétől várható hatások reális számításba vételére intenek. Arra is, hogy óvakodjunk az illúzióktól, az illúziókeltéstől. Más dolog a gazdasági szabályozás normativitása, és más a szabályozás hatásossága!

Végül is persze fontos, hogy a szabályozás milyen módszerrel kezeli a gazdálkodókat, de ennél is fontosabb – ahogy erről korábban szó volt –, hogy kiket támogat és kiket fékez. Az olyan intézkedéstől alig várható gazdasági többlet, amely „következetesen” csak a gazdaságilag jóktól von el, még ha normatív, egységes is a szabályozás.

5.2. Az elvek és a gyakorlati alkalmazás a jövedelem és a hitelezés szabályozásában

Egységességről beszélve el kell határolni a szabályozást annak kezelésétől, *gyakorlati alkalmazásától*. A kettőt nem szabad összetéveszteni, mert fennáll annak veszélye, hogy

a szabályozás terhére írunk olyan hiányosságokat is, amiért valójában a gyakorlati alkalmazást kellene elmarasztalni. Erre a következő elemzési, ellenőrzési tapasztalatokat hozhatjuk fel példának:

– Igazolható, hogy a kisebb jövedelmezőségű, nagyobb vállalatok esetében a jövedelmezőségi ráta csökkenését követő hitelek gyakorisága jóval magasabb, a növekedést követően nyújtottaké pedig alacsonyabb, mint a kisebb, de jövedelmezőbb vállalatok körében. Hasonlóképpen tapasztalat, hogy ugyanitt a jövedelmezőségi ráta nagysága a támogatásoknál, továbbá annak változása a támogatások változásának fokozottabban függvénye, mint a magasabb jövedelmezőségű, kisebb vállalatoknál.⁴

– Mások abból a tényből kiindulva, hogy „a központosított fejlesztési eszközöknek csak egy részét osztják szét versenyeztetéssel, vagyis jövedelmezőség függvényében”, úgy vélik, hogy ez mindenekelőtt a kis vállalatok számára hátrányos.⁵

– „A beruházási hitelezés ellentmondásosságára jellemző, hogy éppen legnagyobb létesítményeink – amelyekből kiemelkedő jövedelmezőséget várnánk – a legkedvezményesebb hitelezésben részesülhetnek.”⁶

– A nettó jövedelemben és a dollár elszámolású export jövedelmezőségében egyaránt az átlag 1,75-szeresénél kedvezőbb mutatójú vállalatok, szövetkezetek csoportjában az állóeszköz-fejlesztés mértéke 1973 és 1978 között alacsonyabb volt, mint az átlag 50%-a alatti gazdálkodóké. A számottevő jövedelmezőségi különbségek tehát az állóeszköz bővítésében, fejlesztésében nem tükröződnek. Hozzá kell tenni, hogy a helyzet kialakulása bizonyosan nem a szűken értelmezendő jövedelemszabályozás következménye; az attól függetlenül ható körülmények, a központi döntések szerepét kell ebben látnunk.⁷

– Az 1976 és 1980 közötti időszak alapulvételével dinamikusnak minősíthető vállalatok helyzetelemzése e gazdálkodó szervek (magas) jövedelmezőségével arányban nem álló, attól messze elmaradó állóeszköz-bővülést tükröz. Egészen pontosan, a több mutató segítségével végzett kiválasztás mellett a dinamikusnak minősülő gazdálkodók állóeszköz-növekedési üteme 20%, ami alig több, mint a leggazdaságatlanabb csoporté (12%).⁸

A hitelezési gyakorlat a leírt helyzetben közvetlen és kizárólagos módon nem marasztható el, de részességét nem zárhatjuk ki. Ezek a tapasztalatok arra figyelmeztetnek, hogy ilyen, a jövedelemszabályozás fejlesztésiforrás-allokációját kiegészítő, azt egyúttal kontrakarírozó elosztási gyakorlat mellett a („fokozottabb”) normativitástól elvárható gazdasági hatékonysági-jövedelmi többlet nem jöhet létre. A tapasztalatok arra hívják

⁴Csanádi Mária: A differenciált erőforrás-elosztás és támogatások újratermelődésének néhány összefüggése. Pénzügykutató Intézet, Budapest.

⁵Ángyán Lajos: Azonos feltételekkel. Figyelő, 1980. augusztus 16.

⁶A szabályozórendszer problémái. Figyelő, 1982, 15. sz. 2. old.

⁷A jövedelmezőség és a fejlesztések összefüggése a dollár elszámolású exportban. Bev. Főig. 70 073/1979. sz. tájékoztató; Falubíró Vilmos: A fejlesztés és jövedelmezőség hosszabb távú összefüggései az iparban. Pénzügyi Szemle, 1980, 7. sz.

⁸Dinamikus vállalatok helyzete, fontosabb pénzügyi-gazdasági mutatóinak alakulása az iparban. Bev. Főig. 74 066/1981. sz. tájékoztató; Ráday Lóránt: A dinamikus vállalatok elhelyezkedése és fontosabb jellemzői az iparban. Főigazgatósági Szemle, 1981, 5. sz.

fel a figyelmet, hogy mind a szabályozóknak, mind a gyakorlatnak normatívnak kell lennie. Ezen túl a példák szerint normatívnak minősíthetjük ugyan a *nyereségfelosztási* szabályozást, de érdemben aligha az, és különösen nem az a *jövedelemelosztás* szabályozása.

5.3. Összehangoltság a szabályozási részrendszerek között

Az egységesség mint a normativitás jellemzője nem kis mértékben a részrendszerek *együtt hatásában* dől el. Ennek érzékeltetésére itt két példát említünk.

Bár e témát korábban már érintettük, most ismét megemlítjük, hogy a normativitásban oly sokszor vitatott költségvetési támogatásokat (fogyasztói, termelői árkiegészítés, dotáció stb.) szabad-e pl. sommásan nem normatívnak nyilvánítani, ha az ehhez kapcsolódó árakat, árképzést normatívnak állítjuk be. Ez nyilvánvalóan ellentmondás, mert az árakhoz kapcsolódó támogatások szükségszerűen az ársz viszonyoknak is függvényei. Mint ahogy egyébként az elvonások (termelési adó stb.) sem függetlenek a mögöttes ársz viszonyoktól. Konkrétan: hiába próbáljuk a jövedelemszabályozásban érvényesíteni a normativitást, ha az árrendszerben hiányoznak ennek feltételei.

Az ipari szakágazatokat a bérszabályozási formákhoz való tartozásuk, valamint az árképzésben követett gyakorlat szempontjából összehasonlítva megállapítható, hogy a külkereskedelmi árakhoz igazodó (kompetitív) körön belüli szakágazatok egységesen a vállalati teljesítményhez kötött bértömeg-szabályozást követik (25 szakágazat). Tehát a konformitás ilyen értelemben helyes. Nem ilyen egyértelmű a helyzet, ha a vállalati teljesítményhez kötött bértömeg-szabályozásba sorolt szakágazatoknak az árszabályozás (al)rendszerei közötti megoszlását vizsgáljuk. Ez esetben azt tapasztaljuk, hogy az ide tartozó 44 szakágazatból

- 27 a külkereskedelmi árakhoz igazodik,
- 5 vegyes jellegű árképzést követ,
- 12 önköltség típusú árképzésre kötelezett.

Vagyis az árforma szerint teljesen eltérő jellegű szakágazatok tartoznak azonos bér bérszabályozási formába. (Mellesleg a – bár egyaránt kompetitívnek számító, de jellegben erősen különböző – „vezetők” és „követők” szintén azonos bér szabályozási formába soroltak.)

6. A normativitási elv érvényesülésének átfogó mérési lehetőségéről

Az előzőekben a tények alapulvételével szélesebb és szűkebb szabályozási körben, eltérő módszerekkel, vagyis több közelítésben elemeztük a normativitás érvényesülését. Közelítéseink többsége kizárólag a pénzügyi szabályozók normativitását vizsgálta. A szabályozás egészét átfogó elemzést tehát nem végeztünk. Most ennek lehetőségét vizsgáljuk fel.

6.1. A normativitás érvényesülése átfogó megítélhetőségének logikája

A normativitási elv érvényesülésének mértékét, fokát, változását meggyőződésünk szerint a szabályozás (az irányítás) egészére is lehet mérni, meg lehet állapítani, de célszerűbb három szinten, *a három jövedelmi fokozatban*,

- a nyereségalkakító szabályozások,
- a jövedelem(felosztási szabályozás és
- a jövedelemfelhasználási szabályozás

fokozatai szerint vizsgálni.

Abból indulunk ki, hogy a normativitás fokozottabb érvényesülése a gazdálkodók helyzetét differenciáltabbá teszi és jobban megkülönbözteti, mint a kevésbé normatív szabályozás. Így a differenciáltság helyzete, ezek időbeni összehasonlítása a normativitásban bekövetkezett változásokat átfogóan és minőségileg is jellemzi. Közelebbről szóródás- és korrelációs számítási módszerek látszanak alkalmasnak annak megítélésére, hogy általában, illetőleg az adott jövedelmi fokozatban ható szabályozás az idők folyamán, több év távlatában normatívabbá vált-e vagy sem.

Fogadjuk itt el – amit e cikkben nem érintettünk, nevezetesen –, hogy a különféle gazdasági egyenlőtlenségek gazdasági, társadalmi elviselhetősége eltérő (pl. a nyereség, illetve a bérszínvonal változásában). Ebből folyóan *a normativitás érvényesíthetősége* a szabályozásban, az egyes szabályozókban *különböző*. Így nézve a következő összefüggés áll fenn: normatívabb lehet a nyereséget alakító szabályozás a nyereség-, jövedelemelosztási szabályozóknál, és ennél is kevésbé érvényesíthető a normativitás a felhasználási szabályozókban. Mindezt egyelőre, jórészt technikai okokból, számításokkal nem tudjuk igazolni. De ettől függetlenül talán nem hiábavaló jövedelmi fokozatonként a kérdést érintő még néhány gondolatot közreadni.

6.2. A nyereséget alakító szabályozók normativitási fokának változása

A nyereséget alakító szabályozók normativitása, változása, vélelmezhetően a következő két mutatóval jellemezhető a legjobban: az erőforrás-arányos (elszámolás szerinti) eredménnyel és az (elszámolási szerinti) eredmény változásával.

Az elmúlt néhány évben több alkalommal végeztünk relatív (és más módszerű) szórószámításokat a vállalatok, szakágazatok erőforrás-arányos jövedelmezőségének alapulvételével a népgazdaságban, az egyes ágazatokban.⁹ Az 1980–81. évre vonatkozó számítások sem a *népgazdaságban*, sem az *iparban* nem utaltak az 1979. évinél differenciáltabb állapotokra. Ugyanis például az iparban (a végzett számítások szerint) az erőforrás-arányos nyereség átlagos távolsága az átlagtól, *relatív szóródása* az 1979. évi 64,78%-nál 1981-ben kisebb, 61,20% volt. Az erőforrás-arányos nyereség szóródásának alapján tehát a nyereségalkakító szabályozást együtt nem minősíthetjük normatívabbnak, mint amilyen 1979-ben volt. Ezekre alapozva mondjuk, a vállalatok és a szövetkezetek *erőforrás-arányos* eredmény szerinti szóródása, relatív elhelyezkedése 1981 végén

⁹Lásd pl. a PM Bevételi Főigazgatóság 74 014/1981 és 74 056/1981 sz. tájékoztatóit vagy a Főigazgatóságnak az 1981. július 9-i miniszteri értekezletre készült előterjesztését.

összességében nem differenciáltabb, mint 1979-ben vagy akár 1980-ban. Ez azt is jelenti, hogy a jövedelmezőséget, nyereséget alakító feltételek – elsősorban az ár- és szabályozási viszonyok – a *gazdálkodók összességére nézve általában nem szigorúbbak*, mint voltak abban az értelemben, hogy *ezeknek együtt és egymáshoz viszonyítottan a gazdálkodók a korábbiakkal azonosan tudnak eleget tenni, megfelelni*. Ez jellemző az *iparra, a kereskedelemre* népgazdasági ágban is, de nem vonatkoztatható az építőiparra, valamint a mezőgazdaságra, ahol a differenciáltság fokozódott.

6.3. A felhasználási szabályozók normativitásának átfogó mérése

A vállalatok és a szövetkezetek különféle forrásokból valósítják meg fejlesztéseiket, más szóval több intézmény alkotta jogszabály, engedély, juttatás alapján kerülnek olyan helyzetbe, hogy valamilyen mértékben erőforrást bővítenek, fejlesztenek, vagy ilyen célú felhasználást valósítanak meg. Számunkra itt teljesen közömbös az ezeket megelőző minden aktus, és közömbösek az osztogató, intézkedő szereplők is. Ezen belül még az is, hogy az állóeszköz- vagy készletbővítés saját, juttatott, vagy kölcsön forrásból valósult-e meg. Ugyanis a következőképpen gondolkodunk: normatívabb szabályozással a jövedelmezőbb vállalatok, szövetkezetek erőforrás-gyarapodásának kedvezőbbnek kell lennie, mint a kevésbé normatív szabályozás esetén. Másképpen, a jövedelmezőség-, nyereségdinamika és az erőforrás-módosulás közötti kapcsolat erősebb normatívabb szabályozás mellett, mint a kevésbé normatív esetén. Ezért itt csak a végeredmény fontos:

- először is kik és mennyi erőforrást használtak fel, illetve ennek milyen kapcsolata van a hatékonysággal, az erőforrás-arányos nyereséggel;
- másodsor pedig, hogyan viszonylik az eredményváltozáshoz a felhasználás erőforrás-(többlet-) dinamikája. Vagyis a kettő korrelációja milyen?

A korábbiakra utalva elmondható, hogy főlegesen beszélünk pl. a jövedelemszabályozás – itt szűken értve a *nyereségelosztás-szabályozás* – normativitásának fokozódásáról, ha több éves időszakok összehasonlításában a *leggazdaságosabb gazdálkodók* megfelelő, a korábbinál *erőteljesebb* eszköznövekedésében ez nem mutatkozik meg. Vagyis, ha az erőforrás-arányos jövedelmezőség és például az eszközváltozás korrelációs kapcsolata nem erősödött. Holott (amint erről már szó volt) a gazdaságosabbak, hatékonyabbak javára megváltozó fejlesztési allokáció következményeként végbe menő termelési szerkezet-módosulás tekinthető a fokozottabb normativitástól várható jövedelem-többlet fő forrásának.

Belátható, hogy a leírt esetben a nyereségelosztás szabályozásának – esetlegesen megállapítható – fokozott normativitását (általában) a jövedelemelosztási szabályozás eliminálja, kontraktárizza. A szabályozás egésze normativitásának megítélése szempontjából azonban mellékes, hogy a nyereségelosztási szabályozókon *kívüli* jövedelem-, fejlesztési forrás-elosztási módszerek külön-külön normatívak-e, hisz *általában és együttes hatásukban bizonyosan nem azok, ha a leírt jelenségek állapíthatók meg*.

Az erőforrások másik legfontosabb eleme az élőmunka. Ennek úgy is mint átlagbérenek és úgy is mint változásának szükséges, kíváncsú kapcsolatát az erőforrás-arányos nyereséggel ítéldhetjük szorosabbnak vagy lazábbnak. A normativitási elv érvényesülé-

sének mérése szempontjából azonban nem is ez jelentős, hanem a *két időpont közötti értékek eltérése*, illetve a *változás iránya*. Végül is, ha az átlagbér nincs kapcsolatban a gazdaságossággal, illetve annak változása nem mutat némi erősödést, vagy netalán a kapcsolat gyengül, úgy aligha remélhető a korszerűbb struktúra kívánta *létszámmozgás*.

6.4. Az elosztási szabályozás normativitása változásának átfogó jellemzése

Elosztási szabályozáson itt a vállalatok, szövetkezetek által megtermelt jövedelmeknek a gazdálkodók és a költségvetés közötti megosztására, továbbá az állami költségvetés, az irányító szervek, a tanácsok, különféle pénzalapok mint intézmények jövedelem- (végleges) újraelosztási eljárására vonatkozó szabályozást értjük. Vagyis egyrészt azokat a szabályozókat (jogszabályi és leirati rendelkezéseket), amelyek meghatározzák, hogy a vállalatnál keletkezett jövedelemből mi és mennyi marad ott, másrészt azokat, amelyek jogszabály alapjai a központi szervek visszatérítés nélküli, fejlesztésieszköz-bővítő, *közvetlenül vagyont gyarapító* juttatásainak.

Következésképpen két – egyébként egyenlő – vállalat közül annak a vagyona gyarapodik jobban, amelynek erőforrás-arányos nyeresége nagyobb, vagy ezek egyenlősége esetén, amelyik valamilyen intézménytől végleges juttatást (kötelezettség alóli mentesítést) kap. A *vagyonváltozásban* azonban megmutatkozik a nyereségdinamika hatása is. Ezért a vagyonváltozás és a nyereség kapcsolatának alakulása minősítheti az elosztási szabályozást, annak normativitásában bekövetkezett változást.

A megítélés szempontjából közömbös a vagyon mibenléte (pénz, folyószámlapénz, elkülönített zárolt számlapénz, készlet, állóeszköz, beruházás, kötvény-részvény stb.) és ebből következően az is, hogy felhasználását pl. korlátozzák-e külön jogszabályok. De hogy a vagyonmódosulás és a jövedelmezőség (illetve a nyereségdinamika) milyen kapcsolatot mutat, olyan formailag normatív intézkedésektől is függ, mint amilyen az 1980 előtt képződött kötelező tartalékalap maradványok elvonásáról szóló rendelkezés. Ennek lényege: az A gazdálkodónak (és pedig annak, amelyiknek a jövedelmezőség alacsony) az évek során nem képződött elég nyeresége, és ezért – állóeszköz-fejlesztésre felhasználta a kötelező tartalékalapját, vagyis nem fizeti be, tehát nem csökken a vagyona. A B vállalat pedig 1980 előtt képződött tartalékalap-maradványát befizeti, és a vagyona csökken, mert kiegyensúlyozottan gazdálkodva korábban nem kényszerült tartalékalap-felhasználásra.

Márpedig abból a helyzetből, amelyben vagyunk, nevezetesen, hogy a belföldön felhasználható nemzeti jövedelem üteme nulla körül van, nem általános restrikció révén, hanem „csakis olyan gazdasági mechanizmus kialakításával juthatunk ki, amely *rendkívüli, erős restrikciót* jelent a *nem hatékony* tevékenységek számára, de egyidejűleg lehetővé teszi a *hatékony* területek expanzióját”.¹⁰ A strukturális átalakulás sebessége elsősorban attól függ, hogy *milyen hamar sikerül kiharcolni* a tőkét – az amortizációs alapot, a felhalmozási alapot – a hanyatló ágazatokból. Ezekkel a gondolatokkal

¹⁰Erdős Tibor: Gazdasági növekedésünk üteme és az új növekedési pálya. Közgazdasági Szemle, 1982, 11. sz. 1301. old.

azonosulva számunkra majdnem közömbös, hogy e leírt folyamat kialakulását és következetes véghezvitelét mennyiben vagyunk és leszünk képesek formailag kifogástalan normatív szabályozással biztosítani. Végletesen szólva szenvedjen bár annyi sérelmet a szabályozás formai normativitása, mint ma annak érdemi oldala, készséggel és nyugodt lelkiismerettel állíthatjuk majd, hogy nem a lényeg szorult háttérbe.

A szabályozók megoszlása jövedelemképződési fokozatok és típusformák szerint

Fokozatok	Típusformák	Elviselhető- sége- től tevé	Magas hatékony- sá- got el nem ismerő	Átlagos helyzetre épülő	Alacsony hatékony- sá- got fékező	Átlag fe- letti tel- jesítményre ösztönző	Összesen	Az egyes típusok részaránya, % (f = 100)				
		a	b	c	d	e	f	a	b	c	d	e
Mindösszesen												
1.	I. Nyereségalkító	38	17	21	44	34	154	24,7	11,0	13,6	28,6	22,1
	II. Nyereség-, jövedelemfel- osztás (képződés)											
2.	II/1 fejlesztésre	8	4	5	7	8	32	25,0	12,5	15,6	21,9	25,0
3.	II/2 személyi jövede- lemre	8	1	2	7	2	20	40,0	5,0	10,0	35,0	10,0
4.	II összesen	16	5	7	14	10	52	30,8	9,6	13,5	26,9	19,2
	III. Nyereség-, jövedelemfel- használás											
5.	III/1 fejlesztésre	9	5	7	11	7	39	23,1	12,8	18,0	28,1	18,0
6.	III/2 személyi jövede- lemre	18	7	13	7	4	49	36,7	14,3	26,5	14,3	8,2
7.	III összesen	27	12	20	18	11	88	30,7	13,6	22,7	20,5	12,5
8.	Mindösszesen	81	34	48	76	55	294	27,6	11,6	16,3	25,8	18,7
Ebből												
Árszabályozás												
9.	I. Nyereségalkító	10	8	11	16	22	67					
	II. Nyereség-, jövedelemfel- osztás (képződés)											
10.	II/1 fejlesztésre											
11.	II/2 személyi jövedelemre											
12.	II összesen											
	III. Nyereség-, jövedelemfel- használás											
13.	III/1 fejlesztésre											
14.	III/2 személyi jövedelemre											
15.	III összesen											
16.	Árszabályozás összesen	10	8	11	16	22	67	14,9	11,9	16,4	23,9	32,9
Jövedelem-szabályozás												
17.	I. Nyereségalkító	27	8	9	19	6	69					
	II. Nyereség-, jövedelemfel- osztás (képződés)											
18.	II/1 fejlesztésre	8	4	5	7	8	32					
19.	II/2 személyi jövedelem- re	7	1	2	4	2	16					
20.	II összesen	15	5	7	11	10	48					
	III. Nyereség-, jövedelemfel- használás											
21.	III/1 fejlesztésre	9	5	7	9	5	35					
22.	III/2 személyi jövede- lemre	1	0	1	1	0	3					
23.	III összesen	10	5	8	10	5	38					
24.	Jövedelem-szabályozás összesen	52	18	24	40	21	155	33,6	11,6	15,5	25,8	13,5

Fokozatok	Típusformák	Elviselhe- tőséget le- hetővé tevő	Magas hatékony- ságot el nem ismerő	Átlagos helyzetre épülő	Alacsony hatékony- ságot fékező	Átlag fe- letti tel- jesítményre osztónzó	Összesen	Az egyes típusok részaránya, % (f = 100)				
		a	b	c	d	e	f	a	b	c	d	e
· Mindösszesen												
Hitelszabályozás												
25.	I. Nyereségalkító	1	1	1	9	6	18					
	II. Nyereség-, jövedelemfel- osztás (képződés)											
26.	II/1 fejlesztésre											
27.	II/2 személyi jövedelemre											
28.	II összesen											
	III. Nyereség-, jövedelemfel- használás											
29.	III/1 fejlesztésre	0	0	0	2	2	4					
30.	III/2 személyi jövedelemre											
31.	III összesen	0	0	0	2	2	4					
32.	Hitelszabályozás összesen	1	1	1	11	8	22	4,6	4,5	4,6	50,0	36,3
Keresetszabályozás												
33.	I. Nyereségalkító											
	II. Nyereség-, jövedelemfel- osztás (képződés)											
34.	II/1 fejlesztésre											
35.	II/2 személyi jövedelem- re	1	0	0	3	0	4					
36.	II összesen	1	0	0	3	0	4					
	III. Nyereség-, jövedelemfel- használás											
37.	III/1 fejlesztésre											
38.	III/2 személyi jövedem- re	17	7	12	6	4	48					
39.	III összesen	17	7	12	6	4	46					
40.	Keresetszabályozás összesen	18	7	12	9	4	50	36,0	14,0	24,0	18,0	8,0

IPARPOLITIKAI VITÁK AZ EGYESÜLT ÁLLAMOKBAN

Ma már a legtöbb fejlett tőkésország iparfejlesztésének alakulásában döntő szerepe van az állami, kormányzati elképzeléseknek és befolyásolásnak. A befolyásolás az ágazati prioritásoktól a vállalati szervezet alakításáig, a nemzetközi munkamegosztásba való bekapcsolódás stratégiájától a versenyképességet is befolyásoló „regulációig” igen széles körben mozog. Ugyanakkor az Egyesült Államokban a jelenlegi hivatalos gazdaságpolitika, a kínálati szférára összpontosító elmélet nagymértékben elhatárolja magát az ilyen tevékenységek célszerűségétől. Reagan választási ígéretei között kiemelten szerepelt a szabályozási terhek csökkentése, a „dereguláció”, s történtek is lépések ennek érdekében.

Ennek ellenére az USA-ban töltött 6 hónap tapasztalatai arról győztek meg, hogy az Egyesült Államokban is fokozódó érdeklődés nyilvánul meg mindazon közvetlen és közvetett beavatkozások iránt, amelyek révén a kormányzat az ipari fejlődést befolyásolhatja.¹ Vagyis mindaz iránt, amit iparpolitikaként szoktak összefoglalni. Az érdeklődést tükrözi az ilyen kérdésekkel foglalkozó nagyszámú publikáció, a politikai és tudományos élet képviselőinek nyilatkozatai, az iparpolitika szükségességét vagy szükségtelenségét hangsúlyozó javaslatok sokasága. A háttérrel pedig az amerikai ipar súlyos problémái, a csökkenő versenyképesség, a számottevő kihasználatlan kapacitások, a termelékenység növekedésének visszaesése, a második világháború óta legmagasabb munkanélküliség stb. jelentik. A következőkben először áttekintést adok az Egyesült Államok iparának legfontosabb aktuális jellemzőiről, majd az ipari fejlődés kormányzati befolyásolásának jelenlegi formáival, lényegével foglalkozom, végül megkísérlem összefoglalni az iparpolitika melletti és elleni nézeteket.

Az ipar² az USA-ban

Bár az Egyesült Államokat szolgáltató társadalomnak is tekinthetjük (vagy az újabban használatos kifejezéssel információs társadalomnak), a feldolgozó ipar és a bányászat

¹ A közelmúltban fél évet töltöttem az Egyesült Államokban, tanulmányozva az iparfejlesztés kormányzati befolyásolásának tartalmi, módszertani és szervezeti elemeit. A cikk a tanulmányút tapasztalatait foglalja össze.

² Az ipar kategóriájának van az Egyesült Államokban egy általánosabb jellegű használata is, amelynek értelmében iparként jelölik a különböző szolgáltató, értékesítő ágazatokat is. Ennek értelmében például a Kereskedelmi Minisztérium évenként megjelenő kiadványa, az U. S. Industrial Outlook az építőipartól a biztosítótársaságokig lényegében a gazdaság egészét magában foglalja. A szű-

máig is a gazdaság fontos szektorai. 1981-ben a feldolgozó ipari üzemekben 20,3, a bányászatban 2,6 millió fő dolgozott, s ez összesen a magán üzleti tevékenységben foglalkoztatottak mintegy negyedrészt jelent. Hasonló a részaránya az iparnak a GDP-hez való hozzájárulást tekintve is.

Az ipari létszámból való részesedést tekintve néhány gépipari ágazat áll az első helyeken (nem elektromos gépipar 2,5 millió fő, elektromos gépipar 2,2 millió fő, közlekedési eszközök gyártása 1,8 millió fő). A legnagyobb nem gépipari ágazat, az élelmiszeripar 1,7 millió foglalkoztatottal. Az ipari foglalkoztatottak mintegy ötöde termel exportra. Az export volumenét tekintve legfontosabb ismét néhány gépipari ágazat (repülőgépgyártás, elektronikus számítástechnikai berendezések, közlekedési eszközök és építőipari gépek gyártása), valamint a szerves vegyipar.

A feldolgozó iparban a foglalkoztatottak 71, a bányákban 65%-a dolgozik 500 vagy annál több főt foglalkoztató vállalatoknál. E vállalatok a feldolgozó iparban a vállalatok számának csak 1,2%-át jelentik, az értékesítésből viszont 78%-kal részesednek. Mindez arra utal, hogy a mintegy 300 000 feldolgozó ipari vállalat zöme kisvállalat, a termelés jelentős részét azonban a közepes és a nagyvállalatok adják. A kisvállalati szférára egyébként az igen nagy mobilitás jellemző, hiszen az ágazatban 1981-ben mintegy 42 ezer vállalat jelentett csődöt, de hasonló nagyságrendben születtek új vállalatok is. A vállalatok száma egyébként a nem elektromos gépiparban és a nyomdaiparban a legmagasabb (mindkét ágazatban 40 000 feletti) s a dohányiparban a legalacsonyabb (144). Az elmúlt néhány évre vonatkozó legfontosabb tendenciákat az 1. táblázat foglalja össze.

1. táblázat

Az ipar főbb jellemzői 1973 és 1981 között

Megnevezés	Termelés	Foglalkoztatottak száma	Termelékenység
			évi átlagos változása, %
Bányászat	1,9	7,5	-5,2
Feldolgozó ipar	1,2	0,1	1,1
fogyasztási cikkek gyártása	1,2	-0,2	1,4
beruházási javak gyártása	1,3	0,3	0,8

Forrás: A Department of Commerce adatai

Az adatok jól érzékeltetik az ipari fejlődés növekedésének lelassulását. Még kedvezőtlenebb lenne a kép, ha csupán a megelőző egy-két évet tekintenénk át. 1982-ben

[2. lábjegyzet folytatása]

kebb értelmezés viszont csak a feldolgozó ipari ágazatokat kezeli iparként. Eltérve mindkét megközelítéstől, a cikkben a kifejezést a magyar felfogásmód szerint, tehát a feldolgozó ipart és a bányászatot beleértve használom.

például mindhárom mutató egyértelműen negatív volt, tehát csökkent az iparban az előző évhez képest a termelés, a foglalkoztatottak száma és a termelékenység egyaránt.

A gondok tehát egyértelműek, a mögöttük rejlő problémák súlyának megítélése már korántsem. Az adminisztráció első számú problémának az inflációt tekintve, annak csökkentésére törekszik (ebben kétségtelenül jelentős eredményeket ért el). Ezzel szemben áll azok felfogása, akik a termelékenység csökkenésének megállítását tekintik a fő feladatnak. Lester C. Thurow például kifejti, hogy csökkenő termelékenység mellett az infláció megállítható ugyan, de az életszínvonal abszolút és relatív értelemben egyaránt csökkenni fog. Ezzel szemben, ha növekszik a termelékenység, az inflációs rátától függetlenül növelhető az életszínvonal.³

Hasonló dilemma húzódik meg a termelékenység, a foglalkoztatottság és a versenyképesség viszonylatában is. A versenyképesség megítélése persze az amerikai ipart illetően sem könnyű feladat. Az tény, hogy az USA az ipar vonatkozásában sem élvezi már azt a monopolhelyzetet, amelyben az 50-es években, 60-as évek első felében volt. Különböző vizsgálódások (például az új technológiák elterjedéséről vagy az igazán kiemelkedő új termékek, technológiák bevezetéséről, az import részarány növekedéséről stb.) egyértelműen utalnak arra, hogy egyes feldolgozó ipari ágazatok – acélgyártás, elektronika, autóipar, gumigyártás stb. – versenyképessége csökkent. Azt sem szabad azonban elfelejteni, hogy e relatív versenyképesség csökkenése ellenére a legtöbb amerikai iparág hatékony és innovatív, sok tekintetben gyártmányai a világ élvonalát jelentik.

Az említett dilemma azt jelenti, hogy a versenyképesség fenntartása vagy növekedése csak növekvő termelékenység mellett képzelhető el. A termelékenység növelése viszont az egyes ágazatokban törvényszerűen szűkülő picok mellett a foglalkoztatottság további visszaesésével jár. Ez a választás a jelenlegi helyzetben – a munkanélküliek igen magas számát tekintve – nem könnyű a különböző döntéshozók számára.

Mindezen problémák összességükben abban a lassuló növekedésben jelennek meg, amely az amerikai gazdaság egészére jellemző. Míg a 60-as évek átlagában a gazdasági növekedés mindig 4% felett volt, a 70-es évek második felére megközelítőleg 2,5%-ra csökkent, és felgyorsulása lényegesebb változások nélkül a 80-as évekre sem várható. Az alacsony növekedés szerény termelésnövekedést, alacsony termelékenységet, kevesebb új munkahelyet, csökkentett erőforrás-mobilitást és az egyes vállalatok számára egyre nehezező versenyfeltételeket jelent. Ahogy egy szellemes hasonlat megfogalmazta: a gazdaság olyan, mint egy kerékpár.⁴ Minél gyorsabban halad, annál könnyebb egyensúlyát fenntartania. Egy gyorsan növekvő gazdaság könnyen alkalmazkodik a kínálat, a kereslet és a technológia változásaihoz. A munkások könnyen találnak új munkahelyet, a települések könnyen tudnak új iparokat telepíteni, s a vállalatok, amelyek termékei elvesztik versenyképességüket, könnyen térnek át más termékek gyártására. Ahogy azonban a növekedés lelassul, az adaptáció egyre nehezebbé és egyre kevésbé automatikussá válik. A munkaerő, a települések, a vállalatok egyre kevesebb alternatív

³The Zero Sum Society. Penguin Books, 1981, 71–78. old.

⁴Reich, R. B.: Making Industrial Policy. Foreign Affairs, Spring, 1982.

lehetőséget találnak problémáik megoldására, a versenyképesség visszaszerzésére. S mivel az események egyre jobban fenyegetik jövőjüket, létüket, a politikai erők, a kormányzat felé fordulnak segítségért. Azt kívánják, hogy a törvényhozás korlátozza az üzembeszárásokat, a szabályozás akadályozza meg új, hatékonyabb, de a foglalkoztatottságot csökkentő technológiák bevezetését, s a kormány adjon pénzügyi támogatást a bajba jutott vállalatoknak stb.

A múlt és a jelen iparpolitikája

A gazdaság kormányzati befolyásolásának politikája, az ún. public policy igen régóta létezik az USA-ban, s létezése óta vitatják hatásának, célszerűségének, szükségességének mértékét. Elsősorban azt a célt kívánja szolgálni, hogy a profitorientált vállalati magatartás döntéseiben érvényre juttassa az általánosabb érdekeket is. Fő formái lényegében megtalálhatók más tőkésországokban is, az egyes formák fontossága azonban eltér a nemzetközi gyakorlattól. Leglényegesebb részei az antitröszt-politika és a szabályozás.

Az antitröszt-politika célja a verseny védelme. Alaptörvénye, a Sherman Act már csaknem százéves, s két fontos fejezetből áll. Az első megtilt minden olyan szerződést, megegyezést stb., amely akadályozza a szabad kereskedelmet. A második pedig olyan törekvések ellen irányul, amelyek monopolizálni akarják a termelést vagy a kereskedelmet, akár az USA-n belül, akár más országok viszonylatában. A törvény későbbi kiegészítései az üzleti magatartás minden olyan nem kívánatos formáját igyekeztek megakadályozni, illetve szankcionálni, amelyeket az alaptörvény nem fedett le. Így kiterjednek a meglevő monopóliumok növekedésére, az árdiszkriminációra, a vállalatok közötti alkura stb.

A szabályozás (reguláció) az USA-ban lényegesen többet jelent, mint közgazdasági szabályozók kiadását. Közgazdasági, jogi, intézményi és műszaki szempontokat egyaránt figyelembe véve környezetvédelmi, biztonságtechnikai, munkajogi és kereskedelemügyi kérdésekkel egyaránt foglalkozik. Így a szabályozás határozza meg, hogy az autópárnak milyen üzemanyag-fogyasztási normákat teljesítő gépkocsikat kell gyártania, és ezen gépkocsik milyen biztonsági berendezésekkel legyenek ellátva, hogy a kisvállalatok milyen támogatásokban részesülhetnek, s hogy a nők bérezésében milyen elveket kell érvényesíteni.

A public policy egyéb formái kisebb jelentőségűek az ipar szempontjából. Az állami vállalatok részaránya elenyésző (az uránbányászat, az atomerőművek, az elektromosenergia-hálózat mintegy negyede, a nyomdaipar egy vállalata sorolható ide), az árszabályozás, az információszolgáltatás szerepe ugyancsak. Lényeges viszont – különösen egyes ágazatok területén – az állami vásárlás. A félvezetőiparban például az 50-es években és a 60-as évek elején egyértelműen az állami (pontosabban a hadügyi tárcák és az Űrhajózási Hivatal) vásárlásai tették lehetővé a további fejlődést. Ugyanez mondható el a számítógépipar esetében is.

A kormányzati befolyásolás egyes formái a vállalatok számára jelentős költségkihatásúak. Egy vegyipari vállalat (Dow Chemical Company) számításai szerint 1978-ban 268 millió dollárt költött a szabályozási előírások kielégítésére. Ebből a vállalat célsze-

rűnek ítélt 139, kérdésesnek 14 és feleslegesnek 115 milliót. Érthető tehát azon politikák népszerűsége, amelyek a szabályozási terhek csökkentését tűzik zászlójukra. (Ezt egyébként majdnem minden eddigi elnök megtette.) A gyakorlatban azonban nem könnyű a szükséges és felesleges szabályozás közötti határvonal meghúzása.

A Carter-kormányzat gazdaságpolitikájában a kormánynak a „katalizátor” szerepét szánta. Feltételezte ugyanis, hogy a piac tudja biztosítani a legjobb szabályozást, de egyes piacok nem dolgoznak korrektül segítség nélkül. A kormánynak ezért a piaci tökéletlenségeket és a keletkező szűk keresztmetszeteket korrigálnia kell a hatékonyság növelése érdekében. Segítenie kell például a munkájukat elvesztő személyek és azon települések esetében, ahol hanyatlik az ipari tevékenység: a munkavállalók és a települések ugyanis nagyon lassan alkalmazkodnak az új piaci feltételekhez. Kormányzati erőfeszítéseket kell annak érdekében tenni, hogy a magánszektor a kívánt módon reagáljon az állami törekvésekre. Az adminisztrációnak kell meghatároznia – feltételezte a Carter-kormány –, hogy a magánszektor mely tevékenységeit kell támogatni, és milyen módon lehet ösztönözni a vállalatokat a kívánt magatartásra.

E gazdaságfilozófián belül 1979–80-ban egyre többször merült fel egy iparpolitika, tehát egy fokozott beavatkozást jelentő public policy gondolata. A magyarázat kézenfekvő. Az ipar súlyosbodó problémáival szemben az addig alkalmazott győgmód eléggé hatástalannak tűnt. Sokan több, korábban laissez-fair-t követő ázsiai ország (Dél-Korea, Taivan) s különösen Japán sikereinek titkát egy ipari stratégia követésében vélték megtalálni. S miután a gondolatnak befolyásos támogatói akadtak a kongresszusban is, hamarosan a sajtó is tele lett a „nyerők és vesztek”, a „felkelő és hanyatló” ágazatok kiválasztásának kérdéseivel, az USA reindusztrializációjával, a gazdasági megújulással vagy ahogyan legtöbbször nevezték, az iparpolitikával.

A vita kiindulását azok a kérdések képezték, amelyek minden országban megfogalmazódnak, ahol az iparpolitika gondolata felmerül. A két összefüggő kérdés, hogy mit jelent az iparpolitika, és az Egyesült Államok rendelkezik-e ilyen politikával. Sokak véleménye szerint a vállalkozási tevékenység általános kereteinek meghatározása, a szabályozás és más formák általi kormányzati beavatkozás is iparpolitika. Ezért az Egyesült Államokban mindig volt s jelenleg is van iparpolitika, mégpedig a következő szinteken:

- az átfogó politikák szintjén (adópolitika, kamatláb-politika stb.),
- az ágazati kapcsolatokat tükröző politikák szintjén (kereskedelem, innováció, szabályozás stb.),
- a szektorális politikák szintjén (például az acélipar vagy a textilipar vonatkozásában),
- vállalati akciók szintjén (például a Lockheed és a Chrysler megmentése a csődtől).

A leglényegesebb változás – vélik az általános iparpolitika mellett kiállók –, hogy a kormány befolyásolási tevékenysége ma szélesebb körű, mint a múltban volt, s a jövőben várhatóan még tovább fog szélesedni. Ha a kormányzatnak nincs elképzelése az ipari fejlődés irányainak kijelölésére, illetőleg nincs lehetősége egy iparfejlesztési stratégia megvalósítására, nem beszélhetünk iparpolitikáról. Ezt az álláspontot képviselték mindazok, akik a szelektív, címzett iparpolitika szükségességét vallva elsősorban a japán példa követését kívánták. A szelektivitás, az összehangoltság és a folyamatosság hiánya miatt az amerikai gyakorlat nem tekinthető iparpolitikának.

A Carter-kormányzat végül is állásfoglalásában sikraszállt amellelt, hogy a meglevő alkalmi iparpolitika javítását, racionalizálását kell megkísérelni, s csak ott, ahol erre nincs mód, kell új utakat keresni. 1980 novemberében, a választások után azonban mindaz, ami az iparpolitikával, a kormány közvetlen beavatkozásával volt kapcsolatos, hamar eltűnt a napirendről, mégpedig – akkor úgy látszott – hosszú időre. A Reagan-féle gazdaságpolitika alapelve, hogy a kínálati oldal szabályozása képezze a vezérfonalat, s ennek hatékony módjára csak a piac képes. A gazdaság akkor fog legjobban működni, és az ipar akkor lesz a legegészségesebb – vélik –, ha a kormány beavatkozása a minimum felé tart. Az adók csökkentése, valamint a szabályozási terhek felszámolása vagy legalábbis könnyítése a kormány legfőbb tennivalója a magánvállalkozókat illetően. S ha az ilyen intézkedések nem egyformán hatnak az egyes ágazatokra, az nem a kormány problémája. A kormánynak olyan gazdasági környezetet kell teremtenie, amely biztosítja a versenyképes vállalatok fejlődését. Az elnök így fogalmazott: „Az iparpolitika frázisa valamiféle ipari tervezés kidolgozását rejtje magában. A mi iparpolitikánk azonban kizárólag a verseny és a piac kialakítása, illetve fenntartása.”⁵

Valószínűleg a komoly gazdasági problémák hatása, hogy ma már némileg árnyaltabban fogalmaznak a republikánusok is. J. Kemp képviselő, a supply-side gazdaságpolitika egyik vezető kongresszusi támogatója arra a kérdésre, hogy a szövetségi kormányzat mit tehet az ipari fellendülés érdekében, már nem utasította el eleve egy iparpolitika gondolatát. Hozzátette azonban, hogy ez az iparpolitika nem jelentheti a jövőbeli iparágak kormányzati kiválasztását vagy egy pénzügyi rekonstrukciós szervezet létrehozását, hanem csupán a hozzájárulást egy megfelelő közgazdasági környezet létesítéséhez.⁶

Az iparpolitika jövője

Reagan megválasztása után az iparpolitikai törekvések lekerültek a napirendről. Az ipar problémái azonban nem oldódtak meg, sőt, mint ahogy már utaltam rá, a helyzet 1981–82-ben csak romlott. Különösen súlyos a helyzet azokban a hagyományos iparágakban, amelyek az USA iparának jelentős részét adják (acélipar, autóipar, gumipar, textilipar stb.). A Reagan-kormányzat erőfeszítései az infláció csökkentésére eddig nem tudták megállítani ezen ágazatok helyzetének további romlását. Az infláció fékezése kétségtelenül igen fontos, hiszen a magas infláció minden ágazatban problémákat okoz. Azonban a bajban levő ágazatokban a problémák gyökerei máshol keresendők: a textiliparban a kereslet csökkenésében, az acéliparban a technológiai elmaradásban, az autóiparban a keresleti struktúra változásaiban és a minőségi problémákban stb. Ennek megfelelően a megoldást sem elsősorban az infláció csökkentésében kell keresni. Az is tény, hogy kevés bajban levő ágazat homogén ilyen szempontból. Azaz, a legrosszabbnak minősített ágazatokban is vannak jól prosperáló vállalatok (természetesen ez fordítva is igaz). Például az acéliparban az ún. nem integrált acélgyártók – gyakran

⁵The State of Small Business. A Report of the President U.S. Government Printing Office, Washington D.C., 1981, 17. old.

⁶For the White House, Some Options on the Economy. The New York Times, 1983. január 23.

igen kis kohókkal dolgozva – növelték részarányukat a hazai piacon, és növelték profitjukat akkor, amikor az egész acélipar részesedése jelentősen csökkent, és valamennyi nagy korporáció veszteséggel termelt. Néhány textilipari vállalat is igen jó eredményekkel dicsekedhet.

A bajban levő ágazatok érdekében történő lobbizás rendszerint kicsikart valamiféle kormányzati védelmet, leggyakrabban az import korlátozását. Ez azonban általában lassítja az ágazat alkalmazkodását a megváltozott piaci feltételekhez. Kevés vállalat szánja rá magát önszántából a visszafejlesztésre. Pedig az USA számára ma és a jövőben is valószínűleg elég lenne egy kisebb acélipar, s valószínűleg kedvezőbb lenne egy decentralizáltabb autóipar.

Az elmondottak ismeretében nem meglepő, hogy ma ismét egyre szélesebb köröket foglalkoztat: mit lehet tenni az ipar újjáélesztése érdekében. Hogyan válthatja fel az ipari hanyatlást (a deindusztrializációt) egy új ipari fellendülés (a reindusztrializáció)? Elegendő-e az ipar számára a szabályozási és adóterhek csökkentésének kormányzati politikája? S egyáltalán mi legyen a szerepe ma a szövetségi kormányzatnak: a jelenleginél kevesebb vagy több beavatkozás lenne-e kívánatos? A szélesedő vitában egyre többször merül fel egy olyan iparpolitika szükségességének igénye, amely túllép a keretfeltételeket biztosító szabályozás, az esetenkénti beavatkozás gyakorlatán. Tehát egy szelektív és aktív iparpolitikáé, ahol a szelektivitás arra utal, hogy képes legyen kiválasztani a preferálandó vagy diszpreferálandó ágazatokat, az aktivitás pedig a problémák megelőzésére törekvő jellegre.

Mindezen javaslatok természetesen igen sok megválaszolatlan kérdéssel találják szembe magukat. Például:

– Mi a szerepe a szövetségi kormányzatnak egy ilyen politika kialakításában és alkalmazásában?

– Megoldhatók-e ilyen politika révén az ipar problémái?

– Beépíthető-e az iparpolitika az Egyesült Államok politikai intézményrendszerének keretei közé?

– Milyen negatív hatásai lehetnek egy ilyen politikának?

– Hogyan egyeztethető össze egy ilyen politika az USA nemzetközi kereskedelmi elveivel?

– Mit vehet át az USA a nyugat-európai országok és Japán hasonló tapasztalataiból?

– Biztosíthat-e egy iparpolitika jobb K+F tevékenységet, innovációt és gyorsabb termelékenység-növekedést?

– Összeegyeztethető-e az iparpolitika az antitröszt-politikával?

A kérdések lényegét illetően sokan vannak azon az állásponton, amely szerint „el kell ismerni, hogy az iparpolitika és a reindusztrializáció új és határozatlan fogalmak az Egyesült Államokban, melyek azonban igen gyorsan divatossá váltak”.⁷ Ezért óvnak attól, hogy elhamarkodottan azonnal valamilyen döntés alkalmazását illetően. (Ennek egyébként kicsi a veszélye.)

Akik úgy vélik, hogy szükség lenne az USA-ban egy szelektív és aktív iparpolitikára, lényegében azonos módon érvelnek. Miután a komplex ipari társadalmakban a kor-

⁷Weidenbaum, M. L.: *Winners and Losers. Society*, 1981. november–december, 5. old.

mányintervenció bizonyos mértéke elkerülhetetlen, miután az USA legfontosabb gazdasági vetélytársai csaknem kivétel nélkül rendelkeznek valamiféle iparfejlesztési stratégiával, s miután a jelenlegi, a piaci erők működésében bízó gazdaságpolitika nem tudja a gondokat megoldani, csak egy iparpolitika jelenthet reális alternatívát.

Az ellentáborban lényegében két álláspont képviselői vannak. Egy, kétségtelenül többséget jelentő csoport a supply-side elveit vallva a jelenlegi beavatkozás mértékét is túlzottnak tekinti, s a problémákat erre vezeti vissza. Mások viszont nem az iparpolitika szükségességét tagadják, hanem annak realitását, hogy az az USA-ban megvalósítható lenne. „Amerika normál politikai mechanizmusa megüti a sikeres iparpolitika bevezetésének minden kísérletét” – mondják.⁸

Az ellenérvek is felhasználják a külföldi tapasztalatokat. Igaz ugyan, hogy Japán sikereket ért el az iparfejlesztésben, de nincs rá bizonyíték – állítják –, hogy ezt iparpolitikájának köszönheti. Ugyanakkor Anglia – különféle iparfejlesztési stratégiák ellenére is – egyike az ipari világ veszteseinek.

Az iparpolitika céljait illetően is eléggé tarka a kép. Egy tanulmány összeállította, hogy a jelenlegi gyakorlat és a különböző javaslatok milyen iparpolitikai célokat fogalmaznak meg (2. táblázat).⁹

2. táblázat

Az iparpolitika céljai

Hatékonyság és termelékenység	<ul style="list-style-type: none"> – növelni a piaci hatékonyságot és versenyképességet a piaci jelzőrendszer tökéletlenségeinek kiküszöbölésével – növelni a gazdasági döntéshozatal minőségét az információk, elemzések és a döntéshozatali folyamat szervezeti kereteinek javításával – növelni a növekedést és a termelékenységet befolyásoló tényezők általános színvonalát az ágazatokban és a vállalatoknál a kínálati politika révén – ösztönözni a gazdasági erőforrások átcsoportosulását a hatékonyabb területek felé – bátorítani a növekvő iparágakat, annak reményében, hogy a hatékonyság kedvező hatásainak kiterjesztésére ott van leginkább lehetőség, ahol gyorsabb a növekedés
Foglalkoztatottság	<ul style="list-style-type: none"> – stabilizálni a termelést és a foglalkoztatottságot a hagyományos iparágakban és a régen iparosodott területeken – segíteni az iparokat és a vállalatokat addig, amíg képesek a szükséges alkalmazkodásra

⁸Yoffie, D. B.–Badaracco, J. L.: Industrial Nonpolicy. The New York Times, 1982. október 15.

⁹Jasinowski, J. J.: Impressions From the Industrial Policy Debate. 1981 U.S. Industrial Outlook. Washington D.C., 1981, XVI. old.

	– védeni időlegesen a hanyatló iparokat, azaz kompenzálni azért az árért, amelyet a változásokhoz való alkalmazkodásért kell fizetniük
Biztonság	– fokozni azon iparágak modernizálását, amelyek nemzetgazdasági vagy védelmi szempontból fontosak
Nemzetközi versenyképesség	– szubvencionálni, illetve restrikciós intézkedéseket hozni a nemzetközi versenyképesség növelése érdekében

Látható, hogy a célok egy része komplementer (mint például a belső hatékonyság növelése és a nemzetközi versenyképesség fokozása), más esetekben viszont párhuzamos követésük komoly konfliktusokat teremthet (például a foglalkoztatottsági és a hatékonysági célok között). Ugyanígy komoly ellentmondások tükröződnek a célok rövid és hosszú távú jellegét illetően is. Az eddigi vitában az egyes célok súlyát, fontosságát természetesen különbözőképpen értékelték (a szakszervezetek például a foglalkoztatási célokat emelik ki, a Pentagon a nemzetbiztonság kérdését stb.). Az talán egyértelműbbnek tűnik, hogy minden iparpolitikában a célok sokaságának kell helyet kapnia, s nem lehet az egyetlen, legfontosabb célt kijelölni. A sokrétűség jellemzi az „iparpolitikát, de hogyan” kérdésre adott válaszokat is.

F. Rohatyn New York-i bankár olyan „iparpolitikát” akar, amely a hanyatló ágazatokat támogatja. L. Thurow, a MIT közgazdász professzora a vivő ágazatokba való beruházást tekinti „iparpolitikának”. B. Bluestone radikális közgazdász „progresszív iparpolitikát” sürget, amelyet véleménye szerint a jobb társadalmi egyetértés, a nagyobb érdekelttség, a kevesebb hatósági jellegű intézkedés és a biztonságosabb munkahelyi környezet hozhat létre. B. Scott, a Harvard Business School professzora olyan „iparpolitikát” kíván, amely a hatékonyság növelését állítja középpontjába. F. Weil, korábbi kereskedelmi államtitkár és mások egy központi ipari rekonstrukciós bankot akarnak, hasonló, mint a Federal Reserve Board – az USA központi bankja –, amelynek döntési joga lenne a beruházások kérdéseiben, az ágazati preferenciák meghatározásában. W. Mondale, aki talán a legesélyesebb a demokrata párti elnökjelöltségre, ugyancsak „iparpolitikáról” beszél. A Demokrata Párt az év eleji elnöki üzenetre adott válaszában körvonalazta a kívánatosnak tartott iparpolitika legfontosabb szervezeti feltételeit. Javaslatukban egy Nemzeti Beruházási Bank (National Investment Corporation), exportvállalatok (Export Trading Companies) és egy Gazdasági Koordinációs Tanács (Economic Corporation Council) létesítése szerepel, az utóbbi igen korlátolt hatáskörrel. Végül azok említhetők meg (például W. Leontieff professzor), akik a nemzeti tervezés valamilyen formáját tekintenék iparpolitikának.

Az iparpolitika mellett kiállók közel sem teljes körű felsorolása is érzékelteti egyrészt a valóban élénk érdeklődést, másrészt az elképzelések rendkívüli sokféleségét vagy inkább zűrzavarát valamiféle átfogóbb kormányzati befolyásolás érdekében. (Sokan nem is az iparpolitika, hanem a szektorális politika, alkalmazkodási politika, felelősségi politika kifejezéseket használják.) E sokféleség nehezíti a gyakorlatban az erők koncentrálását, de nem könnyű a leglényegesebbnek tűnő javaslatok között tájékozód-

ni sem. Bizonyos átfedéseket elfogadva azonban megkísérélhető az alapvető iparpolitikai megközelítések kiemelése. Ezek a következők:

1. beruházáscentrikus iparpolitikai javaslatok,
2. protekcionista intézkedésekre épülő iparpolitika,
3. a társadalmi összefogást sürgető javaslatok.

1. A beruházási tevékenységet középpontba állító javaslatok abból indulnak ki, hogy a jelenlegi ipari problémák zöme a nem kielégítő mértékű és hatékonyságú beruházásokra vezethető vissza.¹⁰ Ennek okai igen sokrétűek (a magas kamatlábaktól az elsősorban likviditási szempontokra ügyelő vezetői magatartásig terjednek a magyarázatok), s a megoldást csak egy „nemzeti beruházási program” jelentheti. E program célkitűzései között szerepelhet a kiemelt ágazatok preferált támogatása, a hagyományos feldolgozó ipari ágazatok átstrukturálásának segítése, az általános oktatási, szakképzettség szintjének emelését szolgáló tervek finanszírozása.

A javaslatok realizálása érdekében az általánosabb jellegű célok (a megtakarítási hajlandóság növelése, a hosszabb távú szemléletmód erősítése stb.) mellett néhány konkrét elképzelés is megfogalmazódott. Ezek zömében olyan pénzügyi intézmény, valamilyen beruházási bank létrehozását célozzák, amely kedvezményes kölcsönök nyújtásával, a fejlesztési kockázatok részbeni átvállalásával képes lenne az igények kielégítésére.

2. Miután minden fejlett ipari ország alkalmaz intézkedéseket saját iparának védelmében, az Egyesült Államok nem engedheti meg, hogy a szabad kereskedelem játékszabályai szerint működjön iparát. Ez a fokozott protekcionizmusra épülő iparpolitikai elképzelések alapfilozófiája. Az egyes ágazatok védelme nem új dolog persze az USA gazdaságpolitikájában sem. Az acélipart 1969 óta védik a külföldi versenytársaktól (importkorlátozások, ármechanizmus révén). Az autóipar védelmére a Reagan-kormány kérésére a japánok „önkéntes” exportkorlátozásokat alkalmaznak, s most tárgyalja a törvényhozás azt a javaslatot, amelynek értelmében az USA-ban nagyobb számban értékesíthető külföldi gyártók kötelesek lennének bizonyos számú gépkocsit az USA-ban gyártani. De protekcionista intézkedések egész sora igyekszik a textil-, ruházati és a cipőipar versenyképességét is fenntartani.

3. Igen sok oldalról támogatott vélemény, hogy egy működőképes iparpolitika alapját az képezheti, hogy a kormány, a vállalatok és a munkaerő közötti kapcsolatok a jelenleginél szélesebb körűvé és hatékonyabbá válnak. Mivel jelenleg semmiféle olyan szervezeti keret nincs, amelyen belül a gazdasági élet legfontosabb szereplői egyeztethetnek vagy ütköztethetnék elképzeléseiket, a vitás kérdéseket zömében lobbizás vagy jogi folyamatok révén rendezik. (Becklések szerint az országban mintegy 11 000 ügyvéd foglalkozik a vállalatok antitrösztperceivel, 3000 a szabályozási és 5000 a szabaddalmi kérdésekkel.)

A konszenzus kialakítására a javaslatok elsődlegesen egy olyan szervezet létrehozását sürgetik, amelyben mindhárom fél képviselői helyet kapnának. E tanács (leggyak-

¹⁰ A gyakran idézett példa a személygépkocsi-gyártás. Az amerikai gyártók nem emelhetik áraikat az erős japán konkurrencia miatt. Emiatt azonban nincs pénzügyi fedezetük a beruházásokra. Új fejlesztések, beruházások nélkül képtelenek olyan autót gyártani, amelyek versenyképesek lennének a japánokkal.

rabban National Industrial Board vagy National Reindustrialization Board néven szerepel) szerepkörét illetően eléggé megoszlanak a vélemények. Legtöbbször úgy vélik, hogy koordinatív és tanácsadói szerepet töltene be. Tevékenységének célja az lenne, hogy a hosszú távú nemzeti érdekek alapján befolyásolná az iparfejlesztési döntéseket. Így elkerülhetők lennének olyan ellentmondásos helyzetek, hogy a kormány például ötször annyit költ a halászzattal kapcsolatos K+F kiadások támogatására, mint az acéliparra.

Az előzőnél jóval radikálisabb nézőpont szerint a kormány, s képviselőiben az említett tanácskozó szerv, kiválaszthatja a jövőbeli „nyerőket”, és ennek megfelelően kell támogatnia, illetve diszpreferálnia az egyes iparokat. Japán sikere – mondják – első sorban a kormányzati tervezés és beavatkozás ilyen módjára vezethető vissza.

Szeretném megegyezően hangsúlyozni, hogy az iparpolitikai javaslatok igen sokszor kombinálják a fenti „típusok” egyes elemeit. (A szakszervezetek, az AFL–CIO például a háromoldalú tanács és egy fejlesztési bank egyidejű létrehozását sürgetik.) Kiemelésük így némileg szubjektívnek is tekinthető, gyakoriságuk azonban alátámasztja rendezőelvként való kiemelésüket.

Néhány záró gondolat

Az Egyesült Államokban végzett kutatásaim középpontjában az iparpolitikához kapcsolódó problémák álltak. Mégsem szeretném túlbecsülni e kérdések fontosságát. Az ipar gondjainak megoldása az amerikai gazdaságpolitika egyik sürgető alapkérdése, de nem lehet leszűkíteni a feladatot az iparpolitika létének vagy formáinak kérdéseire. Azt is hozzá kell tenni, hogy a politikai szempontoknak igen erős befolyása van mindarra, ami az iparpolitika témájában történik. Ennek csak egyik vetülete, hogy az iparpolitika mellett való kiállás ma sokszor csupán a reagani gazdaságpolitika ellenzésének deklarálását szolgálja.

Az előzőekben a közelmúlt és a jelen iparpolitikai törekvéseiről adtam képet. Mindez nem jelenti azonban, hogy az iparfejlesztés fokozott kormányzati befolyásolásának igénye teljesen új dolog lenne az USA-ban. „A magánvállalkozások átfogó és folyamatos kormányzati ellenőrzésének hiánya ipari rendszerünk teljes csődjét fogja jelenteni.”¹¹ Ez az idézet egy 50 évvel ezelőtti véleményt tükröz, s a New Deal előkészítésének fázisában született. (Sokak szerint az USA-nak csak ekkor és a II. világháború idején volt iparpolitikája.) A nagy gazdasági válságból való kilábalás egyik eszköze volt a kormány iparpolitikája (az ún. National Industrial Recovery Act), s a recept – vélik sokan – ma is használható.

Az iparpolitika körül az Egyesült Államokban folyó vita néhány tanulságát érdemes a hazai iparfejlesztés kérdéseinek tükrében is kiemelni. A társadalmi berendezkedésben, a nagyságrendben és a fejlettségben levő lényeges különbségek mellett vannak hasonlóságok is. Például hogy jelenleg mindkét ország ipara igen komoly gondokkal küzd, s mindkét ország keresi a keretfeltételeket biztosító, általános iparpolitika mellett a hatékony szelektív beavatkozás módszereit is.

¹¹ Adams, A. B.: Our Economic Revolution. University of Oklahoma Press, Norman, 1933, VI. old.

Az ipar jelenlegi súlyos helyzetében — hangoztatják sokan az USA-ban, s ez számunkra is fontos üzenet — a legnagyobb hiba az önáltatás, a problémák lebecsülése lehet. Az Egyesült Államoknak az abszolút világelsőbséget jelentő gazdasági, ipari múlt — úgy tűnik, örökre — tovatűnt pozíciójáról kell lemondania. Számunkra a múlt elemzése inkább olyan szempontból lényeges, hogy lássuk: jelenlegi problémáink milyen helytelen korábbi döntések következményei. Mindez nem adhat azonban felmentést a jelen reális értékelése és a problémák legcélszerűbb megoldásának keresése alól. Arra a kérdésre, hogy normatív vagy szelektív iparpolitikai elveket érvényesítsünk-e, valószínűleg nem adható azonos válasz az amerikai és a magyar ipar vonatkozásában. Ebben az értelemben a nagyságrendi eltérések szerepe döntő, és meghatározza a tenni-valókat. Az igazi választás azonban nem is ez. A valódi iparpolitikai alternatíva — és ez ismét közösnek tekinthető — meggyorsítani az iparnak a világgazdasági változásokhoz való alkalmazkodását vagy befelé fordulni, s különböző módokon védeni az ipart a külső hatásoktól. Lehet, hogy rövid távon az utóbbi politika eredményesebbnek és fájdalommentesebbnek tűnik. Hosszabb távon azonban az ipar életben maradását és fejlődését csak a világgazdasági alkalmazkodás biztosíthatja.

NEMZETKÖZI TAPASZTALATOK – TUDOMÁNYOS ÉLET

ANKÉT A VÁLLALATI GAZDASÁGI MUNKAKÖZÖSSÉGEK TAPASZTALATAIRÓL

Az a kormányrendelet, amely lehetővé tette vállalati gazdasági munkaközösségek (a továbbiakban: VGM) alakítását, 1982. január 1-én jelent meg. Az év folyamán az iparban 1457, az építőiparban 864, a kereskedelmi vállalatoknál 7, a szolgáltató vállalatoknál 410, összesen 2775 ilyen egység jött létre. Ez kb. egynegyede a 11 145 ún. új típusú gazdasági szervezetnek: hasonló nagyságrendű a (főként mezőgazdasági) szakcsoportok, a (szövetkezeti) átalányelszámolásos részlegek és a magánszemélyek által alakított gazdasági munkaközösségek száma. A Magyar Közgazdasági Társaság ipari szakosztálya és megyei szervezetei 1983. április 7-én a Magyar Tudományos Akadémia székházában ankétot rendeztek az iparban létrejött vállalati gazdasági munkaközösségek kezdeti tapasztalatairól. Az ankéton Garamvölgyi Károly, az MKT főtítkára elnökölt, a bevezető előadást Román Zoltán, az MTA Ipargazdaságtani Kutatócsoportjának igazgatója tartotta.

A VGM-ek száma az idézett adatfelvétel időpontja óta tovább növekedett. A kezdetben gyakori tartózkodás oldódott. Új VGM-ek alakulását ma olyan vállalatok vezetősége is engedélyezi, sőt támogatja, amelyek a múlt évben ennek eléggé mereven ellenálltak.

Az előadás alapjául 47 vállalatnál és 2 trösztnél való tájékozódás szolgált. Az Ipargazdaságtani Kutatócsoport munkatársai 20 szervezetnél folytattak beszélgetéseket, ezen felül a Magyar Közgazdasági Társaság 18 megyei szervezete közül 14 küldött rövid összefoglalást egy vagy néhány vállalatuk tapasztalatairól. Az összesen 49 gazdasági egységben a felmérés időpontjában 600 VGM-ben összesen 7500 fő dolgozott, a korábban vizsgáltaknál lényegesen nagyobb, jelentős minta már lehetővé teszi a tapasztalatok bizonyos általánosítását.

Román Zoltán bevezetőjében utalt arra, hogy e szervezeti forma célszerűségével, hasznosságával kapcsolatos viták két szélsőséges mozzanatát célszerű eleve kikapcsolni. Nevezetesen, minden ellenvetés visszautasítását azon a címen, hogy ezekben az újtól való idegenkedés jelenik meg, az az idegenkedés, amely annak idején a mezőgazdaságban is körülvette a háztáji gazdaságok erősítésének gondolatát, és most „az ipar háztájijának” megteremtését támadja. Sokszor persze az ellenvetések mögött valóban főként az újtól, a szokatlantól való tartózkodás, túlzott aggályoskodás rejlik, más érveket azonban józan, messzebb tekintő mérlegelés, a kedvező mellett a kedvezőtlen, a pillanatnyi mellett a hosszabb távú hatások felmérésére irányuló törekvés motivál. Javasolta kiiktatni továbbá a vitának azt a másik mozzanatát, azt az aggodalmat is, hogy a VGM-ek ellentétben állnak a szocialista gazdálkodás alapelveivel. A VGM-ek társadalmi tulajdonban levő vállalatokon belül jönnek létre, azok ellenőrzése alatt működnek – a szocialista tulajdonviszonyokat, a szocialista gazdálkodás *lényegi* vonásait nem érintik. Ugyanakkor azok a felvetések – mondotta –, amelyek a VGM-ek működésével kapcsó-

latban – a szűkebb gazdasági hatásokon túllépve – a munkaidő és szabadidő viszonyát, a bérezés alapelveit, az esélyek egyenlőségét érintő *társadalmi* összefüggéseket és következményeket vizsgálják, nagyon is érdemesek figyelmünkre. Az alábbiak az előadás fő tényezőit ismertetik.

A VGM-ek mintegy kétharmada a vállalati alaptevékenység körében működik, kisebb hányaduk kiegészítő-kiszolgáló tevékenységet (javítás, karbantartás, szerszám- és göngyöleggyártás stb.) folytat. Gyakran eddig más vállalat által végzett munkát vállaltak át. Átlagos létszámuk 12-13 fő, vannak 3-4 tagú és (ritkán) a felső határt (30 fő) megközelítő csoportok is. Az eddig létrejött VGM-eknél – egy-egy jó ötleten kívül – kevés vállalkozási elem ismerhető fel. Vagyont egyáltalán nem vagy csak elhanyagolható mértékben visznek e társulásokba. Kockázatot ritkán kell vállalniuk. Döntően saját vállalatuk részére dolgoznak, külső partnerekkel vállalatuk közvetítésével állnak kapcsolatban. Ez jelentős részben abból adódik, hogy munkájuk legtöbbször erősen, sok szállal kapcsolódik a vállalat fő tevékenységéhez. (Sűrűn kíván például többletmunkát nem VGM-tagoktól is, ez gyakran súrlódások forrása.) Ezzel sem a rendelet előkészítői, sem sok VGM-et létrehozó vállalat nem számolt kellően.

A VGM-ek többségére az iparban ma az a jellemző, hogy olyan

- a bérszabályozás korlátaitól mentesített,
- túlmunkára épülő, rugalmas,
- a vállalat eszközeivel működő

munkaszervezési forma, amely

- nagy teret enged a dolgozók önállóságának és kezdeményezésének, de
- a vállalati munkarendbe és -szervezésbe illesztve dolgozik.

A VGM-ekben folyó munka *termelékenység*e szinte mindig magasabb, mint a fő munkaidőben végzett munkáé, sokszor csupán 10-20, máskor 50 vagy 100%-kal. A tagok egy órára számítva fő munkaidőben elért *keresetük* másfél-háromszorosát érik el, ez havi jövedelmüket 25–100%-kal egészíti ki (attól is függően, hogy mennyi többletmunkát vállaltak).

A VGM-ek *terjedése* azonos ágazatokon belül is nagy különbségeket mutat. Az általunk vizsgált vállalatok közül 31-ben (ezek között országos jelentőségű nagyvállalatoknál) számuk nem érte el a 10-et, néhány esetben, pl. a Dunai Vasműnél 100, a Ganz Mávagnál 80 felett volt. Az eltérések főképpen arra vezethetők vissza, hogy a vállalatvezetés terjedésüket – a vállalat helyzetét és a VGM-ek létrehozásának további hatásait mérlegelve – fékezi, engedi vagy ösztönzi-e.

A *VGM-tagok* általában elégedettek, csak a szabályozás bonyolultságát kifogásolják. (Ebben igazuk van. A szabályozás túlzottan bonyolult, főképpen mert nem mérte fel: ha a VGM-ek csak saját vállalatuknak dolgoznak, felesleges minden tag részére erkölcsi bizonyítvány, minden személyi változásnál újabb engedélyezési eljárás stb.) Gyakran a VGM-tagok is felvetik: miért nem lehet a nagyobb teljesítményt és jövedelmet biztosító munkaszervezést a fő munkaidőbe átvinni?

A *kivülállóknak* főleg két ellenvetésük van. Az egyik, hogy ha a VGM-et az ipar háztájijának nevezzük, miért nem kap minden dolgozó lehetőséget arra, hogy részese legyen? Az elnevezés lényeges különbségeket hagy figyelmen kívül, félrevezető, kár volt bevezetni. A háztáji gazdaság ugyanis mindenki számára lehetőség, aki ehhez földterülettel rendelkezik, ezt megszerzi. A VGM-hez való csatlakozás nem garantálható min-

denki számára. Egyrészt, mert kiterjeszthetősége egy-egy vállalatnál korlátozott, másrészt csak azoknak a dolgozóknak adható erre lehetőség, akiknek a munkája iránt van vagy teremthető igény. Az esélyek egyenlősége e téren nem biztosítható.

A kívülállók másik kérdése az, hogy ugyanazzal a munkával miért nem lehet fő munkaidőben is annyit keresni, mint a VGM-ekben? A válasz erre akkor egyszerű, ha igaz: az adott munkát csak túlmunkában lehetett elvégezni (amiért mindig is nagyobb kereset járt), vagy a nagyobb jövedelemben megérdemelt vállalkozói díj is van. Amennyiben egyik feltétel sem áll fenn, a feladat fő munkaidőben való végeztetésének csupán a bérszabályozás jelenlegi rendszere szab korlátot — a vállalatvezetés és még inkább gazdaságirányításunk rendszere jogos kritikával kerül szembe.

A *vállalatvezetés számára* a VGM-rendszer új manőverezési lehetőséget ad; friss ötletek forrása; segíti a munkaerő megtartását; ha nem is nagy arányban, de többletnyereséget hozhat. Ugyanakkor a vállalati munkarendbe való beillesztése és az ennek kapcsán fellépő feszültségek feloldása többletmunkát is jelent.

E rendszer azonban mindenekelőtt kihívás a vállalatvezetés számára, mert bizonyítja: a dolgozók többsége az eddig nyújtottnál jóval nagyobb teljesítményre képes; a kereseteket lehet differenciálni; az önkéntesen társuló munkacsoport magasabb szervezettséggel dolgozik; az önállóság és az érdekelttség a vállalaton belüli kisebb kollektívák-nál is kezdeményezést, vállalkozó kedvet hoz magával. E nem egészen új, de most ismét élesen felvetődő tapasztalatok hasznosítása — ha a vezetés válaszol a kihívásra — az egész vállalati munkaszervezést és belső irányítást megújíthatja.

A VGM-ek által nyújtott többlet teljesítmény *népgazdasági szempontból* is fontos — bár ilyen léptékkal mérve nem jelentős. Más hatások szélesebb összefüggésben való mérlegelést kívánnak. Az eddig más vállalattal végeztetett munka kiiktatása például akkor lesz hasznos, ha a partnereket hatékonyabb munkára ösztönzi, ésszerűbb szervezeti struktúrát, bővebb és olcsóbb kínálatot hoz magával. A magasabb termelékenységgel fogható eredmény, de tömeges hozama az esetben jelentkezik, ha a fő munkaidőbe is átviszik. A VGM-ek nagy aránya megemeli a bérszínvonalat, ezt figyelemmel kell kísérni.

A legellentmondásosabb a *többletmunkaidő* kérdése. E probléma messze túlnyúlik a VGM-ek körén. A KSH időmérlegfelvételei szerint 1976–77-ben a két legnagyobb kiegészítő tevékenység: a háztáji gazdaságban végzett és az építési-javítási munka aránya a fő munkaidőben végzett munkaráfordításokhoz viszonyítva 26% volt. Ehhez képest a VGM-ek összes időigénye nem számottevő, maga a probléma azonban szélesebb társadalmi összefüggéseiben (és esetenként helyileg is) jelentős.

A VGM-ek legfontosabb — közvetett — *pozitív hatása* az lehet, hogy 1. a gazdaság- és iparvezetést további újabb lépésekre készíteti a bérszabályozás és az egész gazdaságirányítási és szervezeti rendszer korszerűsítése terén, 2. a vállalatvezetés élve e feltételekkel a VGM-ek jó tapasztalataiból minél többet átvisz a fő munkaidő alatti tevékenységek szervezésébe. Az ipar előtt álló fő feladatok megoldásához igazi segítséget ez adhat.

Maguknak a VGM-eknek a működésével kapcsolatban időszerű

— az állami szabályozás felülvizsgálata (a nyitott kérdések rendezése, egyes szabályok egyszerűsítése),

- a vállalatok számára ajánlások közreadása (célszerűen a Magyar Kereskedelmi Kamara és a SZOT részéről együttesen),
- e szervezési, szervezeti forma szerepének helyesebb megvilágítása a közvélemény előtt,
- hosszabb távra e rendszer beillesztése egy átfogó ipar- és foglalkoztatáspolitikai koncepcióba.

Az ankét felszólalói a bevezető előadásban adott értékeléssel egyetértettek. Elmondták, hogy tapasztalataik egybevágnak a VGM-ekről hallott jellemzéssel, ők is a felsorolt előnyöket és problémákat észlelik. Többen részletesebben szóltak saját vállalatuk eddigi tapasztalatairól és jövőbeli szándékairól. A Dunai Vasmű képviselője például elmondta, hogy vállalatuknál jelenleg a dolgozók 12%-a tagja VGM-nek; termelékenységük mintegy 50%-kal magasabb, mint a fő munkaidőben; hozzájárulásuk a vállalat eredményeihez számottevő. Nagy figyelmet fordítanak arra, hogy működésüket beillesszék a vállalati munka egészébe, s jelenleg azon dolgoznak, hogy miképpen lehet hasonló vállalkozási formákat fő munkaidőben is működtetni.

Más vállalatok is szóltak pozitív tapasztalatokról, de említették azokat a feszültségeket is, amelyek a VGM-tagok és a nem tagok között időnként fellépnek. Elmondták, hogy úgy látják: az első és a második gazdaság nemcsak kiegészíti egymást, hanem versenyeznek is egymással. Az első gazdaság gyakran nehezebb feltételek között működik. A gazdaságirányítási reform továbbvitelétől azt várják, hogy javítson ezen. A hozzászólók a VGM-ek működésével kapcsolatban több olyan szabályozási problémát is felvetettek, amelyek mielőbbi rendezését kérik. Javasolták, hogy az MKT és más szervezetek időről időre biztosítsanak fórumot a vállalati szakemberek számára a VGM-ek szervezésével és működésével kapcsolatos tapasztalatok kicserélésére.

Garamvölgyi Károly, az MKT főtitkára zárszavában összefoglalta a vita fő tapasztalatait. A tanácskozást eredményesnek minősítette: ennek az új szervezeti formának jellemző vonásairól, eredményeiről és gondjairól hű képet és egyben a jövőre nézve is hasznos útmutatásokat adott.

FELMÉRÉS A VÁLLALATOK KÖZÉPTÁVÚ TERVEZÉSÉRŐL

Gazdaságunkban a fejlődés extenzív lehetőségeinek beszűkülése és a közelmúlt világ-gazdasági változásai egyaránt szükségessé tették a termelés versenyképességének és hatékonyságának javítását. A feladat megvalósításának alapvető eszköze a gazdaságvezetés színvonalának növelése s ennek részeként a vállalati tervezés korszerűsítése. Az eddig kidolgozott vállalati középtávú tervek azonban még nem segítették a kívánatos mértékben e célokat s így előrehaladásunkat. A gyakorlati tapasztalatok szerint a vállalatok kidolgozták ugyan a terveket, de e dokumentumokban gyakran csak formális elemzést adtak perspektíváikról, és nem jelölték meg világosan szándékaikat. A fontos tervszámok igen gyors elavulása is arra mutatott, hogy a tervek széles körben nem voltak alkalmasak a vállalati tevékenység hosszabb távú orientálására, s a gazdaságirányításnak sem szolgáltattak valós információkat.

Az MTA Ipargazdaságtani Kutatócsoportja és az OT Tervgazdasági Intézete 1981 óta részletes vállalati vizsgálatok révén kutatja a vállalati középtávú tervezés gondjait

és ezek megoldásának módszereit.¹ E vizsgálódás keretében az intézetek 1983 februárjában gyors felmérést készítettek. Céljuk a korábbi (1981. évi) helyszíni vizsgálatok óta a vállalati tervezésben bekövetkezett változások feltárása volt. Felmérésünket is a korábbi vizsgálatokba bevont 50 iparvállalatra terjesztettük ki. A vállalatok közt egyaránt voltak energetikai, kohászati, vegy-, gép-, könnyű- és élelmiszer-ipari, kisebb és nagy állami vállalatok, valamint szövetkezetek. A postán kiküldött kérdőíveket a megkérdezettek 80%-a válaszolta meg.

A kapott információkból megállapítható: a hosszabb távú vállalati tervezés – és gazdálkodás – korábbi gondjai ma is ismertek iparunkban. Jelenleg a vállalatoknak csak kevesebb mint egyharmada ítéli érvényesnek az 1981-ben kidolgozott középtávú tervét. Az 1. táblázat az eredeti és a ma is érvényesnek tekintett, 1985-re vonatkozó tervek közötti különbséget érzékelteti néhány mutató alapján.

1. táblázat

**A vállalatok megoszlása egyes, 1985-ös tervszámaik
1981 óta bekövetkezett változásának nagysága szerint, %**

Tervszámok	Csökkenés		Nincs változás	Növekedés		Nincs ma is érvényes terv
	10–	1–9		1–9	10–	
Értékesítés összesen	24	16	11	14	11	24
ebből						
Rbl reláció	11	14	35	8	8	24
\$ reláció	41	–	16	5	14	24
Anyag- és energiaráfordítás	16	21	11	14	14	24
Létszám	6	50	11	8	–	25
Beruházás	46	–	20	–	9	25
Nyereség	38	3	14	6	14	25

Az adatok megítélésénél figyelembe kell venni, hogy a főbb tervszámok néhány százalékos változása is alapvető módosulásokat jelenthet a gazdálkodás feladataiban és várható eredményességében. A táblázat információi tehát indokoltnak mutatják, hogy a vállalatok a közelmúltban széles körben tekintették középtávú terveiket elévülteknek az 1981-ben tervezettnél korlátozottabb értékesítési lehetőségek és gazdálkodási feltételek között. Nem tisztázott azonban, mennyiben és hogyan biztosítható a gazdálkodás hosszabb távú szempontjainak érvényesítése ott, ahol az irányszámok szinte évről évre nagymértékben változtak. Ugyanez a probléma azoknál a vállalatoknál is, ahol ma egyáltalán nem áll a vezetés rendelkezésére „élő” középtávú terv. A távlatokra tekintő gazdálkodás nehézségeinek további jele, hogy a vizsgált vállalatoknak csak 18%-a gördítette tovább középtávú tervét az 1985-öt követő évekre. A vállalatok mintegy negyedének pedig más elemzés (hosszú távú terv, stratégiai koncepció) sem áll rendelkezésére az ezekre az évekre várható lehetőségekről, gondokról, feladatokról.

¹A kutatás előző fázisairól az Ipargazdasági Szemle 1982, 1–2. száma közöl beszámolókat.

A vállalati középtávú tervezés más típusú problémájára utal viszont, hogy a felmérés jelentős eltéréseket talált a ma érvényes vállalati előrejelzések és a népgazdaság terv között. Az 1. táblázat adatai szerint pl. a vállalatoknál a dollár viszonylatú export és az összes értékesítés tervszámai igen különbözően változtak; a létszám- és a beruházási tervek módosulásaiban azonban már nem jelentkezett ugyanez a változatosság. A vállalatok többsége tehát – éles ellentétben a következetes differenciálást ígérő népgazdasági tervvel – azzal számolt, hogy erőforrás-ellátottsága alig fog függni értékesítési teljesítményeinek alakulásától. De hasonló következtetésre vezető információkat kaptunk akkor is, amikor vállalatok várható gazdasági nehézségeiről tájékozódunk. Megkértük ti. válaszadóinkat, hogy jelöljék meg 1–5 sorszámokkal azt az öt problémát, amelyek várhatóan a legtöbb gondot okozzák majd a középtávú tervidőszak hátralevő éveiben. A kapott válaszokat a 2. táblázat adatai összesítik.

2. táblázat

A tervidőszakra várt legsúlyosabb gondok

Probléma, gond	A legsúlyosabbnak az adott gondot ítélő vállalatok, %	Az adott pontszámok átlaga
Az értékesítés \$ relációban	39	3,2
A szükségesnek ítélt beruházások finanszírozása	17	2,2
A szükséges létszám biztosítása	8	2,1
A termelés nyereségességének az elérése	8	1,7
A vállalat pénzügyi egyensúlyának a megteremtése	8	1,7
A minőségi munka biztosítása	—	0,6
Az értékesítés a hazai piacon	—	0,5
Ellátási felelősség	3	0,4
Az értékesítés a Rbl piacokon	—	0,2
A dolgozók megfelelő foglalkoztatása	—	0,1
Egyéb (a válaszadók által a kérdőívben előzetesen közöltek kiegészítően megjelölt) gond	17	2,2
ebből anyagbeszerzés	11	1,6
Összesen	100	

A táblázat adatai szerint a vállalatok többsége ma helyesen érzékeli a külgazdasági egyensúly helyreállításával kapcsolatos országos gondokat. Nem számítanak viszont arra, hogy az exportnehézségek hatásai belső gazdálkodásunkban, pl. a munkavégzés minőségével kapcsolatos követelmények vagy a foglalkoztatási helyzet terén is megmutat-

koznak majd; úgy ítélik meg, hogy a következő években is inkább a korábbi extenzív fejlődés nehézségei, a beruházási gondok, az anyag- és létszámszerzési nehézségek fognak jelentkezni. Az utóbbi várakozás szintén nem felel meg azonban a népgazdasági terv megállapításainak.

A felmérés keretében megkíséreltük feltárni azt is, hogy a vállalatok milyen tennivalókat ítélnek fontosaknak a tervezés gondjainak felszámolásához, a vállalati középtávú tervezés továbbfejlesztéséhez. A kapott információkat a 3. táblázat összegzi.

3. táblázat

**A vállalatok véleménye a középtávú tervezés fejlesztésének
legfontosabb tennivalóiról**

Tennivalók	Az adott tennivalót a legfontosabb három közé soroló vállalatok	
	száma	%-a
A vállalatokat nagyobb távlatú gazdálkodásra ösztönző gazdaságirányítási mechanizmus kialakítása	33	83
A „felsőbb” információközlés javítása	26	65
A vállalat, tervező részleg szakember-ellátottságának javítása	17	43
A vállalat (a tervezés) önállóságának fokozása	12	30
A vállalatvezetés aktívabb részvétele a tervezésben	8	20
A tervmunka fokozott anyagi és egyéb elismerése	6	15
A központi tervezésben való fokozott vállalati részvétel	6	15
Az irányító szervek fokozottabb módszertani segítsége	5	12
A központi tervelőírások szerepkörének bővítése	—	—
Egyéb (a válaszadók által a kérdőívben előzetesen közöltek kiegészítve megjelölt) tennivaló	6	15

Az adatok szerint a vállalati szférában ma csaknem egységes az a nézet, hogy a hosszabb távú vállalati tervezés gondjainak felszámolása döntően attól függ: mennyiben ösztönzi vagy kényszeríti hosszabb távú gazdálkodásra és tervezésre a gazdálkodó egységeket – illetve vezetésüket – a gazdasági környezetük által rájuk gyakorolt nyomás. Fontosnak tekintik emellett a makro- és mikroszféra közti információs kapcsolatok javítását (különösen a központi intézkedések megbízhatóbb tervezését segítő tájékoztatást). Maguk sem látják továbbá megfelelőnek személyi felkészültségüket a színvonalas tervezőmunkához, az előrehaladáshoz azonban lényegesen fontosabbnak ítélik a szakember-ellátottság javítását (s ennek érdekében pl. a vállalati tervezés módszereinek szélesebb körű oktatását, a tervezőmunka gyakorlatában részt vevő szakemberek tapasztalatcseréinek megszervezését, néhány jó szakkönyv közreadását), mint a központi szervek közvetlen módszertani segítségét. E feladat kijelölések többségével egyet is le-

het érteni; mindenképpen nagyobb jelentőséget kell azonban tulajdonítani a gondok felszámolásában a vállalaton belüli tényezőknek, elsősorban a vállalatvezetés szerepének.

Rövid felmérésünk tapasztalatai természetesen nem adhattak teljes körű helyzetképet a vállalati középtávú tervezés jelen gyakorlatáról. A tervmunka eredményeiről, illetve gondjairól és továbbfejlesztési lehetőségeiről a közös kutatás egészét összefoglaló, a közeljövőben megjelenő kutatási beszámolóban fogunk részletesebb elemzést közreadni.

Huszár Józsefné—Papanek Gábor

ILO-ÚTMUTATÓ VÁLLALKOZÓKNAK*

A Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (ILO) e kézikönyvet gyakorló vállalkozóknak, menedzseri pályára készülőknek és vállalatvezetési tanácsadóknak szánta. A szerzők célja sok tapasztalatra épülő, gyakorlatias megközelítésű, könnyen kezelhető összefoglalás készítése volt. A könyv világos szerkezete, lényegre törő stílusa példamutató, és ez olvasói számára megkönnyíti a könyv mondanivalójának megértését és elfogadását.

A kötet három részre tagolódik. Az *első* rész a vállalkozók személyiségjegyeivel és a vállalkozói magatartás mibenlétével foglalkozik. A *második* rész a vállalkozásnak azokat a pénzügyi vonatkozásait elemzi, amelyekben végül is kifejeződik az üzletmenet eredményessége. A *harmadik* rész a vállalkozás külső kapcsolatait vizsgálja.

A szerzők a vállalkozói személyiség leglényegesebb vonásaiként azt emelik ki, hogy képes meglátni és felmérni a kínáló üzleti lehetőségeket, megszervezni és megfelelően hasznosítani a szükséges erőforrásokat. A szerzők 19 olyan személyiségvonást különítettek el, amelyek (legalább részleges) megléte nagyon valószínűvé teszi a vállalkozói sikert. Az eredményes vállalatvezetők túlnyomó többsége kiemelkedik az olyan tulajdonságok tekintetében, mint önbizalom, kockázatvállalási készség, rugalmasság, kitartás és függetlenségvágy. Ezen túl a vállalkozó eredményessége nagyban függ határozottságától, tapasztaltságától, munkabírástól is. További fontos sikertényező a személyiség kiegyensúlyozottsága, állandó fejlesztése és önismerete. (Ennek fontos „eszközei” a tanulás, a család, a pihenés, a baráti kapcsolatok stb.)

Bár a vállalkozókra jellemző vezetői stílusok igen különbözőek, a vállalkozók túlnyomó többsége elsősorban feladatorientált. Azok a vállalkozók, akik hosszú időszakon keresztül képesek voltak sikert elérni, rendszerint képesek beosztottjaikat mint individuumokat kezelni. Fontos tehát, hogy a vezető képes legyen a vezetettek szemével is látni az eseményeket. Az alárendeltet érintő bármilyen döntésnél ugyanis célszerű mérlegelni a beosztottak várható reagálását is. A munkatársi kapcsolatokban tanúsított emberség szinte bizonyosan javítja az elvégzett munka minőségét, mennyiségét és végső soron növeli a gazdasági eredményt.

*Meredith, G. G.—Nelson, R. E.—Neck, P. A.: The Practice of Entrepreneurship. ILO, Geneva, 1982, 196+IX old.

A vállalkozókat általában a kockázatvállalás jellemzi. Élvezik a „kihívásokra” való válaszadás izgalmát, éppen ezért kerülnek a túl kis kockázattal járó helyzeteket, de nem is hazardíroznak, hiszen eredményt akarnak elérni. A sikerrel kecsegtető „kihívásokat” szeretik. Lényeges, hogy a vállalkozó soha ne erőszakolja ötleteit másokra. Ugyanis bármely, a szervezet jövőjét is érintő ötlet szükségképpen kockázatos. A kockázat felmerülésekor az emberek tétováznak, és valószínűleg számos kétség is felmerül. Egy vállalkozónak prófétának is kell lennie, legalábbis annyira, hogy képes legyen előre látni elképzelései megvalósíthatóságát és erről meggyőzni kollégáit.

A legtöbb szervezetben azok a problémák okozzák a legnagyobb fejtörést, amelyek megoldásához a felhalmozódott tapasztalatok nem vagy alig nyújtanak eligazítást. Ekkor rendszerint a korábbiaktól eltérő megközelítésmódra van szükség. A döntési probléma tisztázásában, a meglevő információk logikus rendszerezésében sokat segíthetnek már az egészen egyszerű problématisztázó, illetve megoldásértékelő táblázatok is. Ezekre a kötet számos példát ad.

A szerzők a vállalkozók figyelmébe ajánlják a tervezést. A vállalat növekedésével a vezetőnek egyre több időt kell a jövő tervezésére fordítania, és kevesebb ideje marad a rutin jellegű irányító tevékenységekre. A tervezés segít az egyes feladatok elvégzésétől várható eredmények meghatározásában. A gazdasági siker akkor a legvalószínűbb, ha megfelelő színvonalú a tervezés a vállalatnál, és ha a szervezet minden egyes tagja ismeri az egyes feladatokhoz kapcsolódó személyes felelősségét. A tervezési folyamatban célszerű kitérni a terv sikeres megvalósításához szükséges ellenőrzésre (határidők, felelősök, döntési jogkörök) is.

A menedzserek hatékony időfelhasználásával foglalkozó fejezet a munkaidőt úgy kezeli, hogy az bizonyos értelemben a vállalkozó tőkájének a része. Az idő hatékony felhasználásának kulcsa a tevékenységek helyes rangsorolásában rejlik, első helyre a vállalati nyereséget érintő problémákat állítva. Ha egy vállalkozó világosan tudja, mit akar elérni, akkor a megvalósítást szolgáló tevékenységek sorozata is viszonylag logikusan adódik.

A kézikönyv a vezető napi munkaidejének hatékony felhasználására vonatkozó tanácsait a következőkben foglalja össze:

- az elvégzendő feladatok átgondolása reggel,
- önmagunk meggyőzése az érdektelen, de a mi döntési körünkbe tartozó egyes feladatok elvégzésének szükségességéről,
- a rendelkezésre álló idő „felparcellázása” az elvégzendő feladatok között és a tevékenységek megfelelő csoportosítása,
- a telefon előnyben részesítése a levéllel szemben (a vezető csak a valóban fontos hívásokat intézze saját maga, a többit bízza titkárnőjére),
- jegyzetblokk használata,
- a vezető ne maga csináljon mindent és kerülje az időrabló tevékenységeket, különösen, ha azok nem kapcsolódnak szorosan elsődleges céljaihoz,
- az egyes feladatok elkezdése előtt mindig tisztázni kell a leglényegesebb kérdéseket: mit, hol, mikor, ki, hogyan,
- a bizottsági ülések és az üzleti tárgyalások időpontját helyezze az étkezések időpontja elé. A legtöbb ember készségesen befejezi idejében a megbeszélést,
- a munkaidő lejártá előtt tervezze meg holnapi napirendjét, esetleg kezdjen bele valamelyik munkába stb.

A szerzők azt ajánlják a vezetőknek, időnként ellenőrizték magukat: jól használják-e ki munkaidejüket. Erre a célra megfelel egy, a munkaidőt félórás intervallumokra bontó tevékenységelemző tábla, amelybe a nap végén a vezető beírja, hogy mikor, milyen célból, milyen tevékenységet végzett és milyen eredménnyel. E módszer segítségével egyszerűen kiszűrhetők az olyan időpazarló tényezők, mint a munkahelyi feleség, a felesleges értekezletek, a túl gyakori félbeszakítás, a szervezetlenség, a döntések elmaradása, a késés.

A pénzügyi tervezéssel foglalkozó fejezet hangsúlyozza, hogy a vállalkozónak mindig tisztában kell lennie vállalata vagyoni helyzetével, befektetéseinek nyereségességével, esetleges pótlólagos erőforrásigényével stb. Ajánlatos részleteiben és a szó szoros értelmében naprakészen ismernie a vállalat álló- és forgóeszközeinek összetételét, különböző források szerinti megoszlását is. A jövő tervezésénél ugyanis szükségképpen felmerül, hogy a vállalat pénzügyi helyzete elég stabil-e, milyen forrásokból mozgósíthatók a fejlődéshez, növekedéshez szükséges alapok. Hasonlóképpen lényeges az alternatív üzleti stratégiák pénzügyi vonatkozásainak ismerete: a vállalkozónak saját érdekében előre kell látnia az egyes variánsok kritikus tényezőit, fel kell mérnie ezeknek az üzletmenet sikerére gyakorolt hatását. A szerzők azt ajánlják, hogy a vállalatvezetés előbb rögzítse az elérni kívánt minimális nyereségességi szintet, majd ezt követően keresse azokat a tényezőket, variánsokat, amelyek biztosítják a célul kitűzött nyereség elérését. A szerzők csak ezt a fajta offenzív megközelítésmódot tartják vállalkozó szelleműnek. (Természetesen ez jól prosperáló gazdasági környezetet feltételez, ahol az üzletemberek fő célja vállalatuk növekedése és nem csupán a túlélés.)

A vállalat jelene és jövője szempontjából érdemes megkülönböztetett figyelmet fordítani a vállalat erős pontjainak elemzésére: vagyis azokra a termékcsoportokra, üzemekre, értékesítési részlegekre, költséggazdálkodást befolyásoló egyes osztályokra, dolgozó csoportokra, értékesítési csatornákra stb., amelyek az átlagnál nagyobb mértékben járulnak hozzá az éves vállalati nyereség megteremtéséhez. Az már a vállalkozó feladata, hogy eldöntse, az említett tényezőcsoportok közül melyik felel meg leginkább üzleti és személyes céljainak.

Tőkéskörnyezetben egy vállalkozás előtt elvileg számtalan erőforrás-bővítési lehetőség áll nyitva: részvénykibocsátás, bankkölcsön, kereskedelmi hitelek igénybevétele, jelzálogkölcsön, állóeszköz-leasing, csatlakozás fővállalkozási irodákhoz egy-egy közös beruházás erejéig, kormánykölcsön, illetve fizetési garancia szerzése stb. Az egyes változatok költségei és feltételei persze különbözőek. A vállalkozónak mérlegelnie kell az összes alternatívát, és pénzügyi szakember bevonásával célszerű meghatározni a különféle pénzügyi erőforrásoknak azt a kombinációját, amely a vállalat lehetőségeit a legnagyobb mértékben növeli. Célszerű továbbá egy bankházzal hosszú távon is tartós együttműködést kialakítani. Ha a bank ismeri a vállalatot, és megbízik benne, a vállalatnak – kedvezőtlen körülmények között is – sokkal jobbak lesznek a hitelfelvételi esélyei.

A könyv harmadik része a különféle erőforrások felhasználásával foglalkozik, ezen belül különös figyelmet fordít a munkaerő-gazdálkodásra. A vállalkozó sikere nagymértékben a vele kapcsolatban álló embereken múlik: munkatársain, a szállítókon, a vásárlókon, a tanácsadókon és másokon. A szakképzett, gyakorlott, helyismerettel rendelkező emberek bizonyos értelemben a vállalati „vagyon” részeit képezik. Ezért a

munkaerő-felvétel a vállalat egyik legfontosabb tevékenysége. A vezetőnek nem szabad sajnálnia ettől a munkától az idejét. Az új munkaerő keresésekor minél több csatornát célszerű felhasználni (munkaerő-közvetítő irodákat, jelenlegi és korábbi munkatársak ajánlásait, hirdetések). A jelölttel folytatott beszélgetés során törekedni kell az illető képességeinek megismerésére. Ere különösen alkalmasak azok a kérdések, amelyek a jelölt véleményét tudakolják múltbeli tapasztalatainak a betölteni kívánt munkakörben lehetséges hasznosításáról, rávilágítanak önismeretének és önértékelésének jellemzőire, képet adnak a jelölt hozzáértéséről, a munkahely-változtatás motívumairól stb. Miután a jelöltet felvette a vállalat, biztosítani kell számára a beilleszkedéshez és a sikerekhez szükséges támogatást. Ebben a vonatkozásban az alkalmazottak továbbképzése sok esetben hatékony eszköz.

A vállalat piaci tevékenységét illetően a kötet rámutat, hogy a kiélezett versenyben nem elég, ha a vállalkozás jó minőségű terméket állít elő, a nyereséges értékesítéshez a piaci lehetőségek fölényes ismerete is szükséges. Számos vállalkozás a termelés módszereinek tökéletesítésére összpontosítja erőfeszítéseit, holott a piackutatás általában hatékonyabban képes elősegíteni a termékek piaci elhelyezését. A vállalatok többsége – és különösen a kisvállalatok – inkább a termékek megújításában vagy az elosztás megszervezésében versenyképesek, a vadonatúj termékek bevezetése általában meghaladja erejüket.

A kisvállalkozásnak rendszerint nincs szüksége különösebben nagy hírverésre – az árbevétel legnagyobb része személyes kapcsolatok révén alakul ki. Ezért fontos egy kisvállalat számára a vásárlók ajánlása. (Ezenkívül természetesen nem árt, ha a vállalkozás rendelkezik saját emblémával, ami felkerül az összes vállalati levélpapírra, vállalati járművekre, számlára stb.) Nagy segítséget nyújthatnak az alkalmazottak is az új vásárlók felkutatásában. A vállalatvezetés próbálja megértetni a dolgozókkal, hogy munkahelyük biztonsága a cég sikerességétől függ, és lehetőség szerint ők is keressék az értékesítés növelésének útjait.

Nagyobb szabású értékesítési akciók kezdeményezése előtt a vállalkozónak alaposan tanulmányoznia kell a célba vett piacot. Tudnia kell kik a vásárlók, mikor, mit vásárolnak, miért éppen az ő vállalatának a termékeit vásárolják stb. Érdemes elemezni a versenytársak és a más iparágakban tevékenykedő sikeres vállalatok értékesítési kampányait és természetesen kerülni kell az időbeli egybeesést. A konkurencia részleges visszaszorítása csak az egyik és nem is a leghatékonyabb módja a vállalat növekedésének. Ennél kedvezőbb lehetőség a piacok bővítése, új fogyasztók meghódítása. A versenytársak ugyanis rendszerint gyorsan reagálnak a tévesztésre, s ezért az ilyen helyzetek a legkevésbé sem tekinthetők stabilnak. A könyv szerzői a versenyhelyzetekből fakadó konfliktusok minimalizálását tanácsolják.

A szerzők nagy fontosságot tulajdonítanak a külső információk feldolgozásának. Megfigyeléseik szerint a döntések horderejének növekedésével csökken a valószínűsége annak, hogy a szükséges információk vállalaton belül megszerezhetők. A versenytársakra vonatkozó információk például beszerezhetők a közös szállítóktól, sajtóközlemények feldolgozása révén, kereskedelmi kamarák rendezvényein, baráti társaságban stb. De a vállalkozónak érdemes mindig nyitva tartania a fülét és a szemét. Nem lehet előre tudni, mikor szerez tudomást olyan tényezőkről (műszaki újdonságokról, szervezési módszerekről, értékesítési eljárásokról stb.), amiket vállalatánál felhasználhat.

Néhány esetben érdemes külső szakembereknek is információgyűjtési és -értékelési megbízást adni, de előtte meg kell bizonyosodni afelől, hogy a várható eredmény arányban áll-e a felmerülő ráfordításokkal.

A könyvben külön fejezet foglalkozik a vállalat és a kormányzati szervek közti kapcsolatokkal. Mivel a fejlett és a fejlődő tőkésországokban egyre több kormány szerv foglalkozik a piac szabályozásával, felügyeletével, (kis)vállalati tanácsadással, ezért lényeges a vállalatok számára a szaporodó törvényes jogok és köteleességek naprakész ismerete. Ennek segítségével tudomást szerezhetnek bizonyos kedvezményekről, másrészt csökkenthetik a versenyhátrányukat. A szerzők szerint az adózási ügyeknek nem szabad túlzott jelentőséget tulajdonítani. Az adóztatással foglalkozó különböző államigazgatási szervek rendszerint ellátják a vállalkozót az összes szükséges tájékoztatással és nyomtatvánnyal. A vállalat szükség szerint igénybe veheti egy adóügyi szakember közreműködését is, aki segít a nyomtatványok helyes értelmezésében, és tanácsokat ad az adókötelezettségek teljesítésének célszerű módjára vonatkozóan, és a törvényes határokon belül segít minimalizálni a befizetési kötelezettségeket.

Bár a kézikönyvet tőkés piaci környezetben és feltételek között működő vállalkozások vezetőinek szánták, mondanivalója a magyar vállalatirányítási gyakorlat számára is sok fontos ajánlást tartalmaz.

Chernenszky László

NEMZETKÖZI ÁTTEKINTÉS AZ IPARCIKKEXPORT ÖSZTÖNZÉSÉNEK MÓDSZEREIRŐL*

Az utóbbi néhány évtizedben a fejlődő országok iparában jelentős növekedés és diverzifikáció ment végbe. Az iparcikkek exportja ma már kezd felzárkózni hagyományos exportcikkeik mellé. Ennek ellenére a fejlődő országok részaránya a világkereskedelemben és a világ iparcikkfogyasztásában nem mutat jelentős változást, holott részarányuk növekedése gazdasági fejlődésükre pezsdítő hatást gyakorolna.

Az iparcikkexport növelése érdekében mind a fejlődő, mind a fejlett piacgazdaságok nagymértékben támaszkodnak exportösztönzőkre. Az alkalmazott ösztönzők köre az eltérő gazdasági fejlettségből, a helyi adottságokból következően természetesen különböző. Az iparilag fejlett országokban az exportösztönzés formái kifinomultabbak, így a fejlődő országok számára is tanulságosak lehetnek.

Mint ismeretes, a fejlődő országok iparcikkexportját a fejlett országokba számos tényező korlátozza, egyebek között a domináns piaci részarányokra támaszkodó transznacionális vállalatok restriktív politikája. A fejlődő országok iparcikkexportjuknál igyekeznek hagyományos termékeik értékesítési irányait követni, ennek azonban a legtöbb kitermelő ágazatban uralkodó erős vertikális és nagy exportáló vállalataik gátat szabnak. A fejlődő országok világkereskedelembé való bekapcsolódását és gyors iparo-

*Incentives for Industrial Exports. UNCTAD, New York, 1982, 47 old.

sodásukat a korszerű technika hiánya is akadályozza. Exporttörekvéseiknél komoly hátrányt jelent az önálló marketingcsatornák hiánya, a pénzügyi és kereskedelmi infrastruktúra elégtelensége, valamint a szállítási lehetőségek korlátozottsága is.

A felsorolt tényezők nyilvánvalóvá teszik, hogy a fejlett országok piacaira való behatolásuk átfogó stratégia kialakítását igényli. E stratégia lényeges elemét alkotják az exportösztönzők és szubvenciók. Ezek általában nem komparatív előnyök szerzésére irányulnak, hanem – éppen ellenkezőleg – arra, hogy ezeket az országokat a fejlett országokkal azonos helyzetbe hozzák, velük versenyképessé tegyék. A fejlődő országok versenyképességének legfontosabb feltételei a termelési költségek csökkentése, a gazdaságosság és a minőség javítása, az értékesítés hatékony megszervezése, a fizetési mérleg egyensúlya.

Az exportösztönzés egyik legelterjedtebb módja az *adókedvezmény*, amelynek több típusát alkalmazzák. Néhány ország – Brazília, Salvador, Írország, Mexikó – az exportból származó teljes jövedelemre adómentességet nyújt, meghatározott időre vagy bizonyos feltételek mellett. Nagyon gyakori, hogy az exportból származó jövedelem bizonyos hányadára adómentességet biztosítanak, példa erre Pakisztán, Ghana, Bangladesh, Szingapúr. Görögországban és Argentínában az adóköteles exportbevétel a f.o.b. exportjövedelem meghatározott százalékával csökkenthető. Malaysiában és Thaiföldön az adókedvezményt a vállalatok meghatározott idő alatt elért exportnövekedéséhez kapcsolják. Szintén széles körben elterjedt módszer, hogy az exportőrök adóalapjukat az exportértékesítés elősegítésére fordított költségekkel csökkenthetik.

Az adókedvezmények másik csoportját képezik a hozzáadott érték alapján számított adókból (VAT) és a forgalmi adókból nyújtott engedmények, illetve adó-visszatérítések, amelyeket a fejlődő országokon kívül többek között Belgium, az NSZK, Ausztria alkalmaz. Az engedmények általában az exporttermékekben foglalt importtartalomhoz kapcsolódnak. Széles körben alkalmazzák mint exportösztönzési módszert a vámtartozási hiteleket, amelyeket általában az exportvolumen f.o.b. árának meghatározott százalékában nyújtanak. Ez különösen a latin-amerikai országokra jellemző.

Az *importvámkedvezmények* nyújtása mind a fejlődő, mind a fejlett országokra jellemző, vagy az exporthoz szükséges import közvetlen vámmentesítése, vagy visszatérítés formájában. Az ellenőrzés igen komoly gondot jelent. Több országban használatos az a módszer, hogy az importált anyagok azzal a megkötéssel kapnak teljes vámmentességet, hogy raktározásukat és a teljes gyártási folyamatot vámhivatalnokok ellenőrzik a termék exportjáig, illetve amíg a belföldi felhasználásra visszamaradt árura a vámot meg nem fizetik. Az EGK közös külső vámokat alkalmaz a Közösségen kívülről jött importtal szemben. A harmadik országba irányuló exportnál a termeléshez felhasznált importált nyersanyagok és alkatrészek vámmentesek, illetve a gyártáshoz való felhasználásukat az említett ellenőrzés kíséri. Egyes országokban – Brazíliában, Chilében, Írországban – az exportorientált iparágak teljes vagy részleges vámmentességet kapnak gépek és berendezések behozatalára is.

Néhány országban – Indiában, Ghanában, Ausztráliában, Izraelben – közvetlen pénzügyi szubvenciót is adnak. A fejlődő országokban ez a versenyképességet akadályozó tényezők – az alacsony technológiai színvonal, a tőkehiány, a kapacitáskihasználatlanság, a marketingismeretek hiánya – leküzdésére irányul. A fejlett tőkésországokban a pénzügyi szubvenció az export elősegítésére, a piacfejlesztés költségeinek fedezésére szolgál.

A kedvezményes *importengedélyezés* és *külföldi valuta-felhasználás* exportösztönzési célból főleg a fejlett országokra jellemző. A kedvezményes importengedélyezés azt jelenti, hogy lehetővé teszik a gyártóknak az exportjukhoz szükséges nyersanyagok, alkatrészek szabad importálását. Az export ösztönzésére szolgáló másik eszköz, hogy az exportőröknek engedélyezik bevételük egy részének valutában való megtartását és annak anyagimportra vagy egyéb, exporttal kapcsolatos költségeik fedezésére való felhasználását. Ez az ösztönzési mód különböző formákban Kolumbiában, Máltában, Törökországban és Jugoszláviában gyakori.

Az *állami exporthitelezés* a fejlődő és a fejlett piacgazdaságokban egyaránt használatos. Rövid távú alkalmazása kizárólag a fejlődő országokra jellemző, ahol az a cél, hogy a nem tradicionális exportszektorok hátrányait a fejlett országokkal szemben a versenyképesség területén ellensúlyozzák. Ezt úgy érik el, hogy a kereskedelmi bankok a központi bankokkal együttműködve, illetve az állami pénzügyi alapok felhasználásával alacsony kamatláb mellett finanszírozzák az exporttevékenységet. A közép- és hosszú távú (1–5, illetve 10 éves) exporthitelezés a fejlett piacgazdaságokra jellemző, ahol ezzel speciális, államilag támogatott intézmények foglalkoznak. Ezen intézmények egy része állami tulajdonban van, pl. Ausztráliában, Kanadában, Franciaországban, NSZK-ban; más országokban, így Belgiumban, Dániában, Finnországban, Svédországban pedig az állam részvényes a magánszektor pénzügyi intézményeiben.

Az *exporthitel-garanciának* több formája alakult ki. Egyes országokban – Japán, Új-Zéland, Anglia, Finnország, Olaszország – közvetlenül a kormányzati szervek nyújtják. Szokásos módja, hogy a kormányok nevében és számlájára a biztosítási vállalatok, bankintézmények adják a garanciát, ez a gyakorlat Ausztriában, NSZK-ban, Írországbán, Ausztráliában, Belgiumban és Kanadában az egyes autonóm testületek viselik az exporthitelgaranciát. Államilag ellenőrzött közös állami és magántulajdonban levő vállalatok biztosítják a garanciát Franciaországban, Portugáliában és Spanyolországban, Hollandiában és az USA-ban pedig az állam és a magánbiztosító intézmények közötti kooperáció alakult ki.

A 70-es években a fejlődő országokban igen elterjedtek a *szabad kereskedelmi övezetek*. 1978 végéig kb. 30 országban 50 övezetet hoztak létre. Ezt a módszert Írország kivételével a fejlett országok nem használják az export ösztönzésére. A szabad kereskedelmi övezetek nyújtotta előnyök igen széles skálán mozognak; több évre szóló vállalati jövedelemadó-mentességet, importvámmentességet, speciális értékcsökkenési előírásokat stb. tesznek lehetővé.

Mind a fejlett, mind a fejlődő országokban a magas exportpiaci költségek csökkentésére használatos az *exportértékesítés elősegítése állami támogatással*. E célból sok esetben specializált ügynökségeket – kereskedelmi információs irodákat, export bizottságokat, kereskedelmi alapítványokat – hoznak létre. Gyakori a közvetlen pénzügyi támogatás marketing céljára. A fejlett tőkésországokban az állami támogatás legfontosabb területei a külpiaci információk gyűjtése, rendszerezése, az információáramlás biztosítása, kiállítások, vásárok szervezése. Ezen kívül több tőkésországban, például Dániában, Finnországban, Svédországban, az USA-ban további állami segítséget jelent a vezetőképzésbe való aktív bekapcsolódás, amelyhez megfelelő intézményi rendszert alakítottak ki. A fejlődő országokban törekednek ugyan a vállalatok exportpiaci tevé-

kenységének támogatására, de az állami támogatás mértéke a szűk anyagi erőforrások miatt csak kisebb, és a szervezeti keretek sem alakultak még ki.

Az exportösztönzési módszerek alkalmazásában rendszerint több hatóság is részt vesz. Általános szabály nincs az optimális szervezeti struktúrára vonatkozóan, de arra kell törekedni, hogy az ügyintézés lehetőleg egy intézmény hatáskörébe tartozzon. Természetesen előfordulnak olyan esetek, amikor a döntéshozatalhoz további intézmények speciális szakértelmére is szükség van, de ilyenkor is úgy célszerű eljárni, hogy az exportőr csak egy szervezettel álljon kapcsolatban.

Az általános szervezeti kérdések körébe tartozik annak eldöntése, hogy az ügyintézés centralizált vagy decentralizált legyen-e. Alapelvnek tekinthető, hogy a döntési hierarchiát mindig a konkrét ügylet természetétől kell függővé tenni. Az importengedélyezésnél például sokkal eredményesebb a döntést a helyi szervekre ruházni, mivel így a kommunikáció az exportőr és az ügyintéző között sokkal gyorsabb, továbbá a helyi hatóság sokkal inkább tisztában van az exportőr speciális helyzetével, mint egy központi testület. A centralizált szervezet előnye ezzel szemben a munka koncentrált-ságából adódó kisebb létszámgigény. Ez a megoldás akkor ajánlható, ha az exportőr és az ügyintéző szerv közötti távolság nem rontja az ösztönzés hatékonyságát (példa erre az exportértékesítés elősegítése állami támogatással vagy a hosszú lejáratú exporthitelezés).

A hatékony exportösztönzés megköveteli az alkalmazott ösztönzési módszerek folyamatos figyelemmel kísérését, értékelését. Mindehhez komoly statisztikai *adatbázisra* van szükség, amely a fejlődő országokban nem áll rendelkezésre. Az exportösztönzés hatékonyságának megítélésénél nem szabad csak az elért exportnövekedésből kiindulni, meg kell vizsgálni az ösztönzés költségeit is. Az ehhez szükséges költség-haszon elemzések szintén átfogó gazdasági információbázist követelnek. Ezért az exportösztönzéssel foglalkozó intézmények számára igen fontos feladat a nyilvántartási és információs rendszer gyors kialakítása.

Nádor Éva

NÉPGAZDASÁGI PROGRAMOK A SZOVJETUNIÓBAN

Az SZKP XXV., majd XXVI. kongresszusa ajánlásainak nyomán a 70-es években a Szovjetunióban újszerű programok sorozata indult a műszaki, a gazdasági és a társadalmi élet legkülönbözőbb területein. A programok száma napjainkra a néhány százat is elérte. E fontos gazdaságfejlesztési eszköz elvi-módszertani kérdéseinek feldolgozására a szakirodalom is kísérletet tett.¹ A programok túlnyomó többségét a kutatás, a mű-

¹ Az alábbi ismertetés elsősorban Lejbkind, A. R.–Rudneva, E. V.–Rudnik, B. L.: *Metogyicseszkije i organizacionnije voproszi razrabotki i realizacii kompleksnih narodnohozajsztvennih program* (CEMI, Moszkva, 1978) című, valamint Rudneva, E. V.: *K opregyeleniju efektyivnosztyi programnih metodov* (Izvesztyija Akademii Nauk SZSZSZR, Szerija Ekonomicseszkaja, 1. Moszkva, 1982) című munkájára és személyes konzultációkra támaszkodik. Felhasznál továbbá néhány információt a *National Science and Technology Policies in Europe and North America. Present situation and future prospects* című, 1979-ben megjelent Unesco-kiadványból is.

szaki fejlesztés területén szervezik. Az 1976 és 1980 közötti X. ötéves tervben 80 tudományterületen több mint 500 probléma megoldása érdekében alakítottak ki ún. *alapkutatás jellegű programot*. Ezen felül 200-nál több, speciális műszaki-gazdasági *tudományos célprogramot* dolgoztak ki, amelyek közös jellemzője, hogy az új technika elterjesztése érdekében szükségesnek tartott intézkedések rendszere egészen a gyakorlati megvalósításig terjed. A jelenlegi, XI. ötéves tervben viszont már csak 41 tudományos célprogram indult. Számuk csökkenéséhez a Szovjetunióban is lelassult gazdasági növekedés és a finanszírozási problémák mellett az élesebb súlypontképzés igénye is hozzájárult. A műszaki fejlesztés területén alkalmazott harmadik programváltozat az ún. *innovációs program*, amely az új ötletek bevezetésének megkönnyítését szolgálja. A teljesség kedvéért megemlítendő, hogy a Szovjetunió természetesen a KGST együttműködési célprogramokban is részt vesz. A főbb programtípusok pusztá felsorolásából is látszik, hogy a komplex program az utóbbi évtizedben a szovjet tervezési és irányítási rendszer kiemelkedő jelentőségű eszközévé vált.

Az ismertetésre kerülő CEMI-tanulmány² a kiemelt állami célok megvalósítása érdekében indított ún. népgazdasági programok rendszerével foglalkozik. Az elmúlt évtizedben a szovjet szaksajtóban kibontakozott vita elsősorban az ismérvek, a tervvel szemben megmutatkozó specifikumok, a népgazdasági tervhez való viszony, a programok funkciói, szükségességük kritériumai, szervezési feladataik és az elérhető hatékonyságnövekedés módszertani jellegű kérdései körül zajlott. A szovjet népgazdasági programok és a magyar gazdasági gyakorlatban meghonosodott központi fejlesztési programok között számos analóg vonás mutatható ki, bár – természetesen – a különbségek is jelentősek. A központi fejlesztési programokkal kapcsolatos hazai viták fényében azonban, úgy véljük, nem hiábavaló a szovjet közgazdászok nézeteinek rövid ismertetése.

A távlati terv részeként jelenleg 11 hosszú távú, általában 1995-ig tervezett népgazdasági program került felső szintű jóváhagyásra a Szovjetunióban. Többségük viszonylag új, némelyikük tervezési fázisa sem teljesen befejezett. A már elkezdett programok megvalósításáról pedig egyelőre kevés a gyakorlati tapasztalat. Az egyes konkrét programok a következők: élelmiszerprogram, új fogyasztási cikkek termelésfejlesztési programja, a kézi munka gépesítésének programja, a gépipar fejlesztési programja, komplex energiarendszerek fejlesztési programja, a vegyipar fejlesztési programja, közlekedésfejlesztési program, a kozmosz meghódításának programja, a tyumenyi kőolajbányászat fejlesztési programja, a BAM-vasútépítési program és a nem csernozjom zóna fejlesztési programja.

A népgazdasági programok ismérvei

Felvetődik, hogy melyek azok a szükséges és elégséges ismérvek, amelyek a szocialista tervgazdálkodás rendszerében a programokat a tervtől megkülönböztetik. Hat ismérv

²A SZUTA Központi Gazdaságmatematikai Intézete (CEMI) feladata – többek között – a központi programok módszertani elveinek kialakítása. Munkatársai esetenként az egyes konkrét programok kidolgozásában is részt vesznek.

emelhető ki, amelyek közül öt a programokat és a tervet egyaránt jellemző, szükséges, de nem elégséges feltétel, míg a hatodik a népgazdasági programok specifikus ismérve.

Az első ismérv a meghatározott *célra* irányuló intézkedésrendszer. A megoldandó probléma nem feltétlenül kibocsátás jellegű. Bármilyen feszültséghelyzet, egyensúlyhiány, strukturális aránytalanság, több ágazat vagy a társadalom fejlődését jelentősen gátló körülmény indokolhatja a programot. Fontos jellemző a megoldási javaslat komplexitása, azaz az általában *ágazatközi* és többnyire több főhatóság irányítása alá eső terület rendszer szemléletű áttekintése. A probléma időszakos jellege döntően *hosszú távú* orientációval jár, és nem feltétlenül esik egybe a kötött hosszú és középtávú tervperiódusokkal. A kiemelkedő *népgazdasági fontosság* prioritásjellegét kölcsönöz az adott feladatnak, és gyakran (bár nem feltétlenül) együtt jár nagy eszközszükségletű beruházások forrásszükségletének központi biztosításával. A megoldandó probléma olykor az *újszerűség* következménye. Ilyen esetekben ugyanis a rendszerkapcsolatok hiánya folytán a meglévő termelési és irányítási struktúrák gyakran alkalmatlanok a kívánt tervcél elérésére.

Számos esetben a tervezés hagyományos keretei között és az irányítás tradicionális eszközeivel az adott feladat hatékonyabban oldható meg. Egyszeri beavatkozással vagy főhatósági intézkedéssorozattal központi program nélkül is megváltoztatható a termelési szerkezet, új intézmények hozhatók létre. Éppen ez a momentum a központi programok specifikus ismérve. Ha az adott tervezési és irányítási struktúra az adott koordinációs mechanizmus keretei között a részt vevő alrendszerek funkcióinak *centralizálása* nélkül nem biztosítja a kívánt célok kellő hatékonyságú megvalósítását, illetve a központilag irányított és kézben tartott program kimutatható hatékonyságemelkedéssel jár, szükséges és indokolt a program kialakítása. Ez esetben ugyanis a feladatot teljes komplexitásban átfogni nem képes főhatóságok jogkörének bizonyos részét a központi tervező szervek veszik át, magukra vállalva a szükséges döntések jogát és felelőségét. Végző soron az állami irányítás fokozatosan bekövetkezett decentralizálódása, az ágazati és területi tervezés széttagoltságából fakadó problémák és a főhatósági gáttal terhelt irányítási rendszer adottságai hívták életre a népgazdasági programokat.

Terv és program

Ma még nem nevezhető problémamentesnek a programok beillesztése a tervezési és irányítási rendszerbe. Nem alakult ki egységes szemlélet sem a tervezési módszertan, sem a realizálás irányítási feladatai tekintetében. Nem tekinthető megoldottnak az ún. programirányító és az ezek mellett működő más ágazati és funkcionális irányító szervek tevékenységének összehangolása sem. A központi program és a távlati terv egymáshoz való viszonya terén a szovjet közigazdászok a hosszú távú tervezés hagyományos vagy programszerű módszereinek elsődlegességét vitatják, és az egyes módszerek adekvát alkalmazási területét keresik.

Az egyik szélsőséges álláspont lényege a következő: álljon össze a hosszú távú terv egymással mérlegyszerűen összekapcsolt programok rendszereként, mert mind az alapvető társadalmi szükségletek kielégítése, mind a gazdasági és társadalmi fejlődés legfontosabb céljainak elérése programok szervezését igényli. A másik pólus végző soron a

hosszú távú terv elsődlegessége mellett érvel, amikor programokat javasol a kiemelt célok realizálásának eszközeként, de ezek mellett szükségesnek tart a hosszú távú tervbe iktatott ún. nem program fejezeteket is. Az ismertetett kiadvány szerzői, csakúgy, mint a szovjet közgazdászok túlnyomó része, ez utóbbi platformra helyezkedtek. Véleményük szerint a programok másképp elvesztenék súlyponti szerepüket, prioritásjellegüket.

Az ágazati és a területi tervek, valamint a programok összehangolásában felmerült problémák terén a CEMI-tanulmány is csak a megoldatlan kérdések regisztrálásánál tart. Miközben szerzői felvetik, hogy az összhang megkívánja a térben és időben általában elkülönült tervezési folyamat rendszeres iteratív visszakapcsolását, maguk is megjegyzik, hogy a gyakorlat egyelőre nem sok pozitívumot hozott. A program jóváhagyása gyakran megelőzi a főbb népgazdasági arányokat kijelölő hosszú távú terv elfogadását. Így előfordul, hogy a terv véglegesítésekor a program már részben vagy egészben elavult, forrásai túlméretezettek, konkrét fejlesztési céljaikat módosítani kell.

A Szovjetunióban vitatják, hogy az ágazatközi problémák megoldásának a komplex program vagy az ún. ágazatközi komplexumok optimalizált távlati terve legyen-e célszerű eszköze. Van olyan álláspont is, hogy a nagyobb gazdasági blokkok matematikai módszerekkel, meghatározott célfüggvény szerint optimalizálhatók. Ebben a logikai körben a közvetlen és a közvetett célrendszer, valamint a kapcsolatok értékelését követően minden ágazatközi jellegű probléma megoldásához kialakítható a megfelelő ágazatközi komplexum. E nagyobb aggregátumok integrálnák az ágazati vállalatok és más szervezetek irányítását, és a központi fejlesztéspolitikai irányelveinek megfelelően optimalizálhatnák tevékenységüket.

Az optimalizált ágazatközi komplexumok tevezését több szovjet közgazdász is bírálja. Figyelemre méltó, hogy az ellenvetések alapja nem annyira a gazdasági optimalizálás matematikai-módszertani és gyakorlati problémáival függ össze – bár a bírálók e kételyeiknek is hangot adnak –, hanem sokkal inkább a népgazdasági programok sokoldalúságának és nagyobb hatékonyságának feltételezése. A programokban – úgy mond – az összes érdekelt részt vesz, egészen a probléma végleges megoldásáig. Hatásuk tehát átfogóbb, mint a meghatározott ágazatkomplexumok bevonásáé. A program szakaszos, éles beavatkozás, eltérés a fennálló irányítási rendszertől. Az ágazatközi komplexum terve, ezzel szemben, folyamatos tevékenység, melynek a hagyományos irányítási rendszer ad realizálási kereteket. A szerzőkolléktíva megállapítja, hogy a kétféle tervezési módszer jelentős elvi eltérése ellenére a különbség a gyakorlatban mégis gyakran elmosódik.³

A terv vagy program dilemmájának eldöntésére szelekciós kritériumként a várható hatékonyságot ajánlják. Könnyen belátható azonban, hogy az esetek többségében a hatékonysági számítások elvégzése súlyos problémákat vet fel. Ha figyelmen kívül hagyjuk a hatékonyság meghatározásának egyébként egyáltalán nem elhanyagolható módszertani nehézségeit, akkor sem tekinthetünk el attól, hogy a komplex programoktól

³Ld. pl. a társadalom ellátása fogyasztási cikkekkel, a tartós fogyasztási javak elterjesztése, az élelmiszer-ellátás javítása, a szervizszolgáltatás színvonalának emelése, a termelési eszköz-gyártó ágazatok fejlesztése stb. tervfeladatok és a programok közötti analógiákat.

várható jövőbeli eredmények egy egyelőre nem létező, de a maitól garantáltan eltérő, rendkívül összetett struktúra esetén csak tájékoztató jelleggel becsülhetők.

A központi programok hatékonysága

A hatékonyságszámítás buktatóinak elkerülésére javasolt elvi-matematikai modell a programtól várt hatékonyságemelkedést elemi összetevőkre bontja, miközben korrekciós tényezőként vonja le az esetleg bekövetkező negatív hatásokat. Minthogy a program specifikus ismérve a centralizáció, a javaslat szerint a hatékonyság a központosítás következményeként nyerhető négy pozitív részeffektus eredője. 1. Integrálható az általában más-más főhatóságok alá tartozó kidolgozók és végrehajtók tervezési és irányítási tevékenysége. 2. A tervezésben megszokott aggregált mutatószámrendszer helyett a problémához igazított részletes mutatók alkalmazhatók. 3. Növelhető a források koncentrációja, és a célok által megkívánt speciális ösztönzők vethetők be. 4. Központosítható az operatív irányítás.

A központosítás adott módszere pótlólagos gazdasági és társadalmi előnyök forrása. Csökken a tervezés időszükséglete és költségráfordítása. Kiszűrhetők az egymással rendszerszerűen összefüggő tevékenységek közötti ellentmondások. A termelésben, a kutatásban és az irányításban egyaránt mérsékelhető a párhuzamosság. A forráskoncentráció növelése kézzelfogható megtakarításokkal jár. Lehetőség nyílik a hierarchia lépcsőinek csökkentésére, lerövidülhetnek az információs csatornák. Ha a viszonyítási alap a hagyományos irányítás, a főhatósági kényszerekkel terhelt, atomizált és gyakran nehézkes rendszer, a felsorolt előnyök kimutatható hatékonyságemelkedéshez vezetnek. A központi megoldás egyetlen hátránya a szervezési, irányítási, adminisztratív kiadások növekedése. Utóbbiak negatív hatása azonban az előnyök mellett valószínűleg eltorpúl.

A programok realizálását gyorsító központi preferenciák bevezetésének alapján is a döntési folyamat centralizálása teremti meg. A programokat gyakran kísérő külön szabályozás hátrányos hatása, hogy a kiemelés miatt esetenként más, a népgazdasági érdek szempontjából nem kevésbé fontos célok szenvedhetnek csorbát. Mindezek alapján nem tarthatók a programok ismérvének a speciális juttatások, és a hatékonyságnövekedés formulázásánál sem vehetők számításba az ebből fakadó esetenkénti előnyök.

A központi megoldások előnyei megteremthetik az ágazatközi problémák programokkal való megoldásának illúzióját. A programok „elszaporodásának” a központi hivatalok által feldolgozható információk mennyisége ugyan természetes határt szab, mégis törekedni kell a súlypontképzésre. A központi programokkal elérhető elvi hatékonyságnövekedés igen gyakran a koordinált akciók gyakorlati eredményeiben realizálódik. E gondolatmenet bizonyos szempontból mégis vitatható. Hasonló okfejtéssel bármely decentralizált struktúrával szemben kimutatható tetszőleges centralizált megoldás előnye. A probléma általában abban rejlik, hogy a rövid távon belátható közvetlen pozitív hatásokat gyakran csak hosszabb távon jelentkező közvetett ellenhatások kísérhetik. A legtöbb gazdasági jelenség pedig nehezen kvantifikálható, holott számottevő hatékonyság forrása lehet (pl. verseny, vállalkozói magatartás, gazdasági önállóság stb.).

Bár minden program egyedi a maga nemében, szervezésükben és levezetésükben sok a közös vonás. A program gondolatának felvetődését többnyire az indokoltságot mérlegelő speciális bizottság összehívása kíséri. A megrendelő vagy központi, illetve területi tervező szerv, vagy a program céljára már előzőleg kialakított új, speciális szervezet. A kidolgozást maguk is vállalhatják, de szükség szerint más főhatóságok vagy külső intézmények bevonása is lehetséges. Az adott probléma alternatív megoldási lehetőségeinek „érdektelen” értékelése érdekében a CEMI által javasolt módszertan elengedhetetlennek tartja a kidolgozásért és megvalósításért egyaránt felelős ún. generáltervező kijelölését.

Kérdés, hogy a generáltervező léte biztosíthat-e valóban teljes „érdektelenséget”. Mindenképpen figyelemre méltó azonban, hogy a módszertan készítői fontosnak tartják a kidolgozók felelősségét és a bevont vállalatok érdekeltté tételét. A generáltervező feladatkörébe utalják ugyanis a részt vevő gazdasági szervezetek érdekeinek folyamatos egyeztetését és koordinálását és egyúttal a tervvel való összhang mindenkori figyelemmel kísérését is.

A tervezési folyamat a Minisztertanács által jóváhagyott ún. programengedéllyel és a program dokumentumának kibocsátásával zárul. A metodika rögzíti a program tartalmi követelményeit: tartalmaznia kell a probléma világos megfogalmazását, a célok kijelölését, a beruházási igényt és az eszközallokáció elveit, az adatokat, a várható eredményeket, a kidolgozók felelősségét és a határozathozatal rendjét.

A szerzők vitába szállnak a programok tervezési és irányítási fázisát élesen szétválasztó szovjet közgazdászokkal, és a külön-külön kidolgozott ún. tervezési és irányítási típusú programokkal szemben mindkét funkciót ellátni képes, speciális programszervek kialakítását javasolják. A népgazdaság egésze szempontjából legfontosabb arányossági követelmények biztonságára hivatkozva hangsúlyozzák, hogy a programokat irányító struktúrák célszerűen döntően koordinatív funkciókat töltsenek be, a hierarchikus irányítás mellett és ne ahelyett működjenek.

A gyakorlati szervezeti megoldásokról és a programok megvalósításának konkrét tapasztalatairól egyelőre kevés az információ. Kiemelhető az évtized közepén a Goszplanban szervezett ún. nem csernozjom zóna tervezési osztály munkája. A programot koordináló tervhivatali osztály alapfeladata a régió mezőgazdasági termelésének felendítése, de a körzet ipari és egyéb gazdasági tevékenységén túl ide tartozik valamilyen társadalmi és szociális feladat is. Az eddigi tapasztalatok alapján az előrehaladás feltétele a szervezettség javítása, a szervezeti rendszer korszerűsítése és a számítógépes szervezési eljárások nagyobb mértékű elterjesztése.

A népgazdasági programok a Szovjetunióban a tervezés és az irányítás kulcsfontosságú elemeinek kézben tartására, a gazdaság és a társadalom legégetőbb problémáinak mielőbbi megoldására alkalmasnak ítélt eszközök. A programok rendszerének kialakítása a túlzottan decentralizáltnak mutakozó irányítási rendszerből a centralizáció fokozása irányába megtett gazdaságpolitikai lépés. A programok kidolgozása során gyakran érvényesül a tervezésben a matematikai eszközöknek nagyobb szerepet szánó elméleti iskola hatása is. Nem tudni, a CEMI-ben készített módszertan mennyiben vált

általánossá. Több program az ismertetett módszertan előtt készült, sőt némelyikük megelőzte az 1995-ig jóváhagyott hosszú távú tervet is.

Borszéki Zsuzsa

JAVASLAT AZ ÁGAZATI IRÁNYÍTÁS FEJLESZTÉSÉRE A SZOVJETUNIÓBAN*

A Szovjetunióban 1965-ben alakult ki az ágazati minisztériumok jelenlegi rendszere. Az ágazati minisztériumok tevékenysége az elmúlt évek során hozzájárult a gazdaság növekedéséhez és a hatékonyság fokozásához, de munkájukkal kapcsolatban számos probléma is felmerült. Mire vezethetők vissza az ágazati irányító szervek tevékenységével kapcsolatos, ma már folyamatosan napirenden levő problémák, gondok? Az okok között vannak szubjektív jellegűek (a minisztériumi apparátusban dolgozók munkájának színvonala, munkastílusa) és olyanok is, amelyek a népgazdaság tervezési és ösztönzési rendszerével függnek össze. A minisztériumok munkájában mutatkozó nehézség gyökerét azonban magában a minisztériumi irányítási rendszer alapelveiben kell keresnünk. A tudományos-technikai forradalom gyorsuló változásokat idéz elő az ágazati specializációban, ennek hatására változik az ágazatok helye és szerepe a társadalmi termelésen belül. Ezt a változást a minisztériumi iparirányítási rendszer nem követte.

A jelenlegi rendszer az irányító szervek ágazatok szerinti munkamegosztására épül. Ahhoz, hogy a minisztériumok munkájával kapcsolatos problémák megértéséhez közelebb jussunk, tisztáznunk kell az ágazati elvű irányítás alapját képező ágazatok tényleges helyét, szerepét az ipari termelésen belül. Ehhez a termelés alapvető gazdasági egységeiből, a termelési egyesületekből, az ezek közötti kapcsolatok rendszeréből célszerű kiindulni.

A termelés szervezeti alapegységeinek fő feladata a szükségletek kielégítése, így a termelési egyesületek szervezeti elkülönítése, szervezeti kereteinek meghatározása során a végtermékekből kell kiindulni. Az egyesületek kapcsolatrendszerén belül a legnagyobb jelentősége a fogyasztókkal kialakított kapcsolatoknak van. Mivel egy bizonyos szükségletet rendszerint csak több egyesülés képes kielégíteni, a gazdaságon belül hasonló profilú egyesületek is működnek, amelyek között specializációs, fejlesztési kapcsolatok alakulnak ki. E kapcsolatokban sokszor kiemelkedő jelentőségű az a tény, hogy az egyesületek bizonyos köre azonos nyersanyagot használ fel. Az egyesületek igen széles körét fonják át a termelés vertikális kapcsolatai. Vajon e kapcsolatok közül melyek a legfontosabbak, melyik ezek közül az, amely egy ágazatba vonja össze az egyesületek egy bizonyos körét? Erre a kérdésre aligha lehet általános érvényű, egyértelmű választ adni. Az ipar ágazati felosztása során sokféle és sokszor egymásnak ellentmondó szempontokat is kell mérlegelnünk, és nyilvánvaló, hogy e szempontok jelentősége időben is változik.

*Popov, G.: Razvityije otraszlevovo upravlenijja promislennosztji. Kommunizist, 1982, 18. sz. alapján.

1965-ben, amikor a minisztériumi irányítás jelenlegi rendszere kialakult, szintén sok változat született az ágazatok – és így az egyes minisztériumok irányítása alá tartozó területek – elhatárolásához. A gyakorlatban megvalósult rendszer újrateremtette a korábbi iparirányítás szervezetét, amely magán viselte a szovjet ipar történeti fejlődésének sajátos vonásait. Ahogy a nehézipar megteremtése után a szovjet ipar fejlődött, új és új termelési ágak alakultak ki. Az ezekben létrejövő új termelési egységek azonban úgy formálódtak, hogy *önálló működésre* legyenek képesek, fő profiljuk mellett számos kiegészítő folyamatot is magukba foglaltak – tevékenységi körük többféle ágazathoz tartozó tevékenységet ölelt fel.

Végül is a minisztériumok specializációja sokkal *szűkebbé* vált, mint a hozzájuk tartozó termelési egységek specializációja, és végeredményben nem valósult meg az az alapelv, hogy az egy-egy ágazathoz tartozó tevékenységek egésze egy minisztérium irányítása alá kerüljön. Ez a kiinduló helyzet a későbbiekben sem oldódott fel, az egyes minisztériumok irányítása alá tartozó egységek specializációja nem növekedett, az önellátási törekvések tovább erősödtek, és akadozott az egyes minisztériumokhoz tartozó egységek közötti kooperáció. Mindezek a jelenségek nem véletlenszerűek, szoros kapcsolatban állnak azokkal a célokkal, amelyeket az egyes minisztériumok számára kijelöltek, és amelyek végrehajtására a minisztériumok törekedtek. Ezek, a szükségletek kielégítésére és a műszaki fejlesztés megvalósítására irányuló célok azonban *csak* az egyes minisztériumok irányítása alá tartozó vállalati kör – ágazat – tevékenységére vonatkoztak.

Eközben a tudományos-technikai haladás egyre inkább az ágazatok együttműködésének, összefonódásának *erősödését* követeli meg és hívja életre. Egy-egy végtermék gyártásába az ágazatok egész sora kapcsolódik be, egy-egy ágazat technikai megújulása több más ágazat erőfeszítéseit igényli. Bizonyos társadalmi szükségleteket is csak több ágazat együttműködésével lehet kielégíteni. Az egyes ágazatok munkája lényeges befolyást gyakorol más ágazatok termelésének hatékonyságára. Számos népgazdasági szintű probléma megoldása ma területi megközelítést igényel, és ez is csökkenti az egyes ágazatok szerepét az ipari termelésen belül. Mindezek a változások egyre inkább nyilvánvalóvá teszik, hogy a minisztériumok tevékenységével kapcsolatos alapvető célok – a szükségletek kielégítése és a tudományos-technikai haladás meggyorsítása – ágazatközi, ágazatok „feletti” megközelítést igényelnek, nem valósíthatók meg az ágazatok elkülönült erőfeszítései nyomán.

A jelenlegi helyzetben az egyes ágazatok műszaki fejlődésének, intenzifikálásának feltételeire az adott ágazatokat irányító minisztérium csak igen korlátozottan képes befolyást gyakorolni, hiszen egy adott ágazat technikai, műszaki megújulásának kulcsa – műszaki, technikai, anyagi háttere – egy másik ágazat területéhez tartozik. Az ágazatközi együttműködést követelő fejlesztési feladatok növekvő száma ellenére az ilyen jellegű együttműködésre a jelenlegi ágazati minisztériumok alig képesek. A jelenlegi irányítási rendszerben megoldhatatlannak látszó feladatokra számos gyakorlati példát lehet említeni (például a nehéz fizikai munka gépesítése, a környezetvédelem területéről). E példák elemzése arra a következtetésre vezet, hogy a műszaki haladás nemcsak egyszerűen kielezte az ágazati elveken nyugvó irányítási rendszer és a társadalmi termelésen belüli munkamegosztás közötti szervezeti ellentmondásokat, hanem jelentős mértékben megkérdőjelezte az ágazatoknak mint a tudományos-műszaki haladás

egységeinek a jelentőségét. Az ágazati minisztériumok munkájával kapcsolatos problémák tehát korántsem szubjektív tényezőkben gyökereznek, kialakulásuk a társadalmi termelés fejlődésének objektív következményeiből fakad.

A problémák ma már mindenki számára nyilvánvalóak, de megoldásuk útját illetően a vélemények eltérnek. Már korábban is felmerültek olyan javaslatok, amelyek a minisztériumok struktúrájának átalakítására irányultak, a minisztériumok és az ágazatok közötti szervezeti közelítést célozták. Ezek a javaslatok azonban a gyakorlatban nem valósultak meg. Mások az ágazati irányítás problémáinak feloldását a gazdasági mechanizmus fejlesztésétől várják. De vajon helyettesítheti-e a gazdasági mechanizmus fejlesztése a strukturális változásokat? A gazdasági mechanizmus ösztönző hatása csak a meglevő struktúrán belül, azon keresztül bontakozhat ki, és egy, a mainál hatékonyabb gazdasági mechanizmus csak segítheti, de nem teszi feleslegessé az irányítási rendszer strukturális változásait. A strukturális változásokról való lemondás egyben lemondást jelentene a tervgazdálkodás által nyújtott előnyök egy lényeges elemének kihasználásáról is.

A gazdasági mechanizmus mindenképpen szükségesnek látszó tökéletesítését tehát *strukturális változásoknak* is kell kísérniük. Az ágazati irányító szervek munkáján belül azokat a funkciókat, amelyek ellátását ezek a szervek csak nehezen tudják megvalósítani, olyan más feladatokkal kell felváltani, amelyek megoldására az ágazati minisztériumok valóban képesek. Az ágazati minisztériumok eddigi tevékenysége azt bizonyítja, hogy munkájuk során elsősorban az operatív irányítás, az irányítás adminisztratív feladatai felé fordultak, és ezt hatékonyan is tudták ellátni. Ezzel szemben általában nem voltak felkészülve több ágazatot érintő feladatok megoldására, és nem is tudták munkájuk során befogadni az ilyen jellegű problémákat. Az irányítás fejlesztése során mindenképpen megfontolásra érdemes egy olyan megoldás, amely megerősíti azt a valóságos helyzetet, amely minisztériumok munkája során kialakult. Ez azt feltételezi, hogy a minisztériumok hivatalosan is egy-egy alágazat gazdájává váljanak, annak operatív irányítását ellátó önálló egységgé, és ilyen minőségükben váltsák fel a népgazdasági szintű ipari egyesüléseket. Az ilyen feladatokkal felruházott minisztériumok korábbi jogainak és eszközeinek egy részét azonban más szervezeteknek kell átvenniük. Olyan szervezeteknek, amelyek ténylegesen képesek az ágazatok közötti és ágazatok „feletti” problémák megoldására, amelyek ágazatiak, de ágazatfelettiak is egyben.

A minisztériumok feletti irányítást sokan átfogó programok, célok végrehajtására alakult szervezetek megalakítása révén látják megoldhatónak. Ez a megoldás bizonyos időszakos feladatok végrehajtásához jó lehet, de a gazdaság egész rendszerének irányítása állandó szervezetet követel. A minisztériumok feletti irányító szerveknek ahhoz, hogy az ágazatok közötti és regionális kapcsolatokat kezelni tudják, a jelenlegi ágazati irányító szerveknél lényegesen szélesebb termelési egységeket kell átfogniuk (például a gépipar egészét, az energetikát). Ezek az új irányító szervek – felszabadulva a termelés operatív irányításának feladataitól – néhány év alatt képessé válhatnak arra, hogy megoldják a tudományos-technikai haladás átfogó problémáit és az ágazat egészének termelése iránti igények kielégítését. Tevékenységük során az irányítás gazdasági módszerei válhatnak elsődlegessé, működésük középpontjába az operatív minisztériumok tevékenységét befolyásoló konstruktív programok kerülhetnek.

Természetesen ez a javaslat nem az egyedül lehetséges megoldás, de mint a jelenlegi iparirányítás problémáinak egyik megoldási változata, további gondolatokra, javaslatokra készítheti az irányítási rendszer fejlesztésével foglalkozó elméleti és gyakorlati szakembereket.

B. E.

A KOMBINÁTOKRA ÉPÜLŐ IRÁNYÍTÁSI RENDSZER AZ NDK-BAN*

A kombinátok súlya, szerepe

A kombinátok többnyire olyan 10-20 tagvállalatból álló, 10-35 ezer főt foglalkoztató végtermék-, illetve gazdaságifunkció-orientált szervezetek, amelyek általában egyesítik az újratermelési folyamat teljes körét. Magukba foglalják a tevékenységük ellátásához szükséges kutatást és fejlesztést, a termelést – hozzákapcsolva a háttérpari üzemeiket –, a gyártmány- és gyártásfejlesztéshez szükséges saját célgép-, eszköz- és alkatrészgyártást, továbbá a termék értékesítést (a bel- és külkereskedelmi feladatokat és az ezekhez kapcsolódó specializáció és kooperáció kiépítését).

Az NDK-ban 1981-ig az iparban, az építőiparban és a közlekedésben 157 kombinátot hoztak létre. Ezekhez csatolták a profiljukhoz tartozó kutatóintézeteken és termelővállalatokon kívül 1980 vége óta a külkereskedelmi vállalatokat is. Ez utóbbiakat – a külkereskedelmi minisztériummal kettős felügyeletben – vagy egy-egy nagy kombináthoz rendelték, vagy az ágazati minisztériumhoz tartozóan néhány kapcsolódó kombináthoz. Ezzel kívánták megteremteni a termelés és a külkereskedelem kapcsolata és a hatékonyabb piaci munka szervezeti feltételeit.

Az irányítás korszerűsítése a kombinátok olyan jellegű átszervezését is magával hozta, amelynek során a 80-as évek elején az iparban a vertikális felépítésű kombinátok léptek a korábbi horizontális szervezetségű egyesülések helyébe. 1981 során a helyi ipar, a nagykereskedelem és a szolgáltatások – például a szállítás – kisebb vállalatait is 54 megyei irányítású kombinátban egyesítették.

A kombinátok tervezési, önálló elszámolási és önfinanszírozási egységek, továbbá speciális termékek mérlegfelelősei is. A központi útmutatások alapján maguk készítik – és terjesztik elő minisztériumi jóváhagyásra – terveiket; a fejlesztésre távlati „kombinátkonceptiót”, továbbá újabban feldolgozottsági fok növelésére, valamint a lakossági fogyasztásicikk-termelésre is koncepciót dolgoznak ki.

*A KGST irányítási problémákkal foglalkozó nemzetközi intézetének Upravlenyje promislenimi kombinatami v GDR (Moszkva, 1983, 103 old.) és Palasevszki, E.–Bajer, E. H.–Sinkel, K.: Sztyimulirovanyije povisenija efektyivnosztyi proizvodstva na kombinatah GDR (Moszkva, 1982, 62 old.) című kiadványai alapján.

A kombinátokkal szembeni igények

A kombinátokkal szembeni elvárások – mint az előzőekből is látható – igen összetettek. Felelőssé tehető a feladatkörükbe tartozó termékeknél a megfelelő piaci ellátásért, az export sikeres teljesítéséért. A világpiachoz való rugalmas alkalmazkodás éppúgy feladatuk, mint a hazai és az exportigényeknek egyaránt megfelelő korszerű fogyasztási cikkek gyártása. Még a termelési eszközöket előállító kombinátokat is kötelezik a profiljukhoz illő piacképes fogyasztási cikkek előállítására. A külkereskedelmi vállalatoknak a kombinátokhoz való kapcsolásával a kombinátokat tették felelőssé az export növelését célzó fejlesztésekért és az exportkötelezettségek teljesítéséért is.

A kombináton belül szorosan kapcsolódik a kutatás-fejlesztés a folyó termeléssel és az értékesítéssel. Ezáltal kedvezőbb lehetőség nyílik arra, hogy a fejlesztési tevékenység jobban alkalmazkodjon az igényekhez, a világpiazi követelményekhez. Jobban biztosítható továbbá a kutatási és fejlesztési eredmények termelésben való megvalósítása. A kombinátok saját kapacitással rendelkeznek a gyártmány- és gyártásfejlesztéshez, a racionalizálás megvalósításához. A tervutasításokon alapuló gazdaságirányításban legtöbbször nehéz a külső vállalatokat megnyerni a fejlesztésekhez szükséges speciális szállítások vállalására, az egyedi szállítási határidőkhöz való alkalmazkodásra. A kombinátok viszont saját kutatási-fejlesztési és gyártókapacitásuk révén általában biztosítani tudják a szükséges eszközöket, továbbá az új és változó követelményekhez jobban hozzá tudják igazítani a csatolt „beszállító” üzemeket, ezek fejlesztését, kibocsátását is. Az eszközök saját gyártása a kombinátrendszer kiépítése óta gyorsan növekszik; 1980-ban 16%-kal, 1981-ben 23%-kal emelkedett. A jelenlegi ötéves tervidőszak során a termelést meg kívánják kétszerezni – részarányát az összes ipari eszközberuházás negyedére növelve.

Tervmutatók és az irányítás

Az NDK-ban a kombinátoknál az ötéves tervek szerepét kívánják növelni, de ez az eddigi tapasztalatok szerint – a jelenlegi gyorsan változó körülmények és feltételek között – nehezen valósulhat meg. Az éves terv ágazatok szerint, kombinátokra szólóan tartalmazza a fő népgazdasági követelményeket. Maga a kombinát távlati fejlesztési koncepciót, ötéves és éves tervet készít.

A kombinátok teljesítményének mérésére 1980-ban egy hármas mutatószámrendszert vezettek be; az árutermelés, a 100 márka árutermelésre jutó alapanyagköltség és a nettó termelés mutatóját. Az árutermelési mutatóktól elsősorban a növekedés ösztönzését várták. Az alapanyagköltség alakulását ellenőrző mutató révén igyekeznek elkerülni, hogy a termelési értéket több, illetve drágább anyag felhasználásával növeljék. A nettó termelési mutató a vállalat saját teljesítményének, nemzeti jövedelemhez való hozzájárulásának mérésére szolgál. Hiányossága, hogy nagysága erősen függ az árakra önkényesen rátett tiszta jövedelemtől. A tervteljesítés értékelésénél e hármas mutatószámrendszer alapján rangsorolják a kombinátokat. Az ilyen értékelés során többnyire azok a kombinátok kerülnek az élre, amelyek jelentős rekonstrukciók révén kiemelkedően korszerű technikai színvonalat képviselnek. (E mutatókban tehát a korábban ho-

zott intézkedések következményei is megnyilvánulnak — s nem feltétlenül az adott évi jobb munka.) E három fő mutató mellett ezért 1981-től a tervezésben bevezették a következő 6 csoportból álló mutatószámrendszert, amely összesen 80 mutatóból áll:

1. export (18 mutató),
2. tudomány és technika (11 mutató),
3. állóalapok és beruházás (16 mutató),
4. munkaerő, bérek és kérdőképzés (6 mutató),
5. pénzügyi és anyagi ösztönzés (25 mutató),
6. anyagi-műszaki felszereltség (4 mutató).

Természetesen e mutatószámrendszer kidolgozásától és alkalmazásától sem várható minden — a kombinátok teljesítményének értékelésével kapcsolatos — probléma megoldása. Az NDK szakembereinek tapasztalatai szerint például a kibővített mutatószámrendszer bevezetése sem adott segítséget a konstruált árakkal és a piaci kontroll hiányával kapcsolatos problémák megoldásához. Lényegében továbbra is gondot okoz annak pontos és megbízható megállapítása, hogy a monopolhelyzetben levő termelési egységektől mit és mennyit lehet követelni, hogyan lehet a teljesítés tényleges mértékét, a hatékonyságot jól meghatározni, a népgazdasági és a „kombinátérdekeket” megfelelően egyeztetni.

Továbbra is megmaradtak a kombinátok külkereskedelmi tevékenységének „kettős irányításából” fakadó nehézségek. Gondot okoz a külkereskedelem részletekbe menő központi irányítása. A társfelügyelet keretében a külkereskedelmi minisztériummal közösen kidolgozott, relációk szerint lebontott külkereskedelmi tervfeladatokat ugyan már a szakminisztériumok adják ki a kombinátoknak, de a kettős irányítás, valamint a kombinátok és a külkereskedelmi vállalatok együttműködésének számos kérdése — köztük a marketing tevékenység megosztása és az ezzel kapcsolatos kooperáció — még tisztázásra vár.

A tervmutatók új rendszerének bevezetése nem hozott megoldást a kombinátok és a „külső” vállalatok közötti együttműködés hatékonyabbá tételére sem. Hiányoznak a megfelelő ösztönzők, a külső szállítások megfelelő színvonalának, választékának, ütemességének biztosításához. Sőt — az ellátási felelősség ellenére — a más kombinátokhoz tartozó szállítók elsősorban a saját egyesülésük igényeinek adnak zöld utat, fejlesztésük is főleg ehhez igazodik — tekintettel a kapacitások korlátozott voltára. Következmény: egyre erősödik a kombinátokon belül az autarchiára való törekvés. E tendenciák ellensúlyozására már történtek kísérletek, de a gyökeres megoldás még várat magára.

Finanszírozási alapok és a kombinátok irányítása

A kombinátok irányítási rendszerének átszervezése következtében fokozódott e nagy szervezetek önállósága, mégpedig kettős értelemben; egyrészt nőtt a kombinátok egészének önállósága, másrészt erősödött ezeken belül a döntéshozatalban az egyes tagvállalatok szerepe. E tendenciák következtében a kombinátok finanszírozásában is jelentős változások következtek be. Olyan új finanszírozási alapokat hoztak létre, amelyek felhasználásáról a kombinátok és a vállalatok önállóan dönthetnek. Ezek a pénzügyi alapok a következők:

1. *Jutalmazási alap.* A népgazdaság és a kombinátok érdekeinek sikeresebb összehangolása érdekében olyan jutalmazási alapot hoztak létre; amelynek segítségével az eddigi tapasztalatok szerint sikeresebben aknázhatók ki a kollektív és az egyéni anyagi érdekeltségben rejlő lehetőségek. Erre az alap nagysága és a felosztás módja nyújt garanciát. A kombinátoknál 1982-ben a jutalmazási alap 70-80%-át prémiumok formájában fizették ki.

2. *Hatékonyági alap.* A termelés hatékonyságának növelése érdekében hozták létre. Felhasználásánál kiemelt fontosságot tulajdonítanak a termelékenység növelésének, az önköltség csökkentésének, az anyag- és energiatakarékosságnak és a termékmínőség javításának. A hatékonysági alap nagyságának meghatározása szoros összefüggésben áll számos feltétellel; pl. a termelékenységi tervek realizálásával, valamint az előírt anyag- és energianormákon belüli teljesítéssel.

3. *Szociális és kulturális alap.* A jobb munkafeltételek megteremtése érdekében minden kombinátnál ebből az alapból kívánják fedezni a munkakörülmények javításával kapcsolatos kiadásokat, a továbbképzési költségeket, az étkezési hozzájárulás emelését és a vállalati üdülők fejlesztési költségeit.

4. *Szervizalap.* A kombinátok esetében hosszú évekig gyakori problémát jelentett, hogy a gépek javítási költségei sokszor nem álltak időben rendelkezésre. Ezt a problémát oldja meg a folyamatos és a nagyjavítások finanszírozására szolgáló szervizalap képzése, amely megfelelő pénzügyi háttérrel biztosít a berendezések időbeni javításához és karbantartásához.

5. *Tudományos-technikai alap.* A tudományos eredmények gyorsabb gyakorlati hasznosítása érdekében kialakított pénzügyi forrás megfelelő lehetőséget biztosít az új termékek és gyártási módszerek bevezetésének meggyorsítására, a népgazdasági és az üzemi szabványok egységesítésének elősegítésére, valamint a licencek és a know-how-eljárások alkalmazásának kibővítésére.

6. *Beruházási alap.* A beruházási lehetőségek jobb kihasználása érdekében az amortizációs alap, a beruházási hitelek és az állami dotációk összegét koncentrálnak beruházási alapot hoztak létre. Felhasználásánál mindenkor a kombinátok vezetősége dönt, de a döntés helyességét a bank minden esetben felülbírálja. A beruházási alap felhasználásának egyik érdekessége, hogy ebből fedezik a fiatal szakemberek továbbképzésével kapcsolatos költségeket is.

A felsoroltakon kívül továbbra is elkülönítik a *részesedési*, az *igazgatói* és a *tartalék-alapokat*. Míg azonban az előzőekben ismertetett pénzügyi alapokat a kombinátokon belül vállalatonként határozzák meg, addig ez utóbbiakat kizárólag csak a kombinátok szintjén hozzák létre.

A KISVÁLLALATOK CSEHSZLOVÁKIÁBAN*

A szocialista országok eddigi gyakorlata – a tőkésországokban tapasztaltakkal ellentétben – egyoldalúan előnyben részesítette a nagyvállalatokat a kis- és középvállalatokkal szemben. Ezt az 1. táblázat adatai híven tükrözik.

1. táblázat

A KGST-országok ipari munkáslétszámának %-os megoszlása

Ország	Legfeljebb 500 fő	501–1000 fő	1000 fő feletti
	munkáslétszámmal rendelkező iparvállalatok		
Bulgária	31,6	21,0	47,4
Csehszlovákia	1,8	8,2	90,0
Lengyelország	17,2	12,4	70,4
Magyarország	16,2	10,4	73,4
NDK	30,5	14,9	54,6
Románia	6,0	12,4	81,6
Szovjetunió	20,8	13,5	65,7

Forrás: Horváth Csongor: A vállalati nagyságról. Közgazdasági Szemle, 1979, 4. sz. 434. old.

Bár ma is ez az uralkodó irányzat, a nagyvállalatok mellett a kisebb vállalatok jogosságát és egy egészségesebb vállalati struktúra kialakításának szükségességét egyre inkább felismerik a szocialista országokban is. Az ilyen irányú kezdeményezések egyik példjaként A. Remeš cikkét ismertetjük, további statisztikai adatokkal kiegészítve.

A kis-, közép- és nagyvállalatok problematikája a csehszlovák gazdaság egyik alapvető, strukturális gondja. E kérdésre – írja Remeš – a közgazdasági elmélet még nem fordított elegendő figyelmet, s a gyakorlati megoldásokban gyakran a voluntarizmus érvényesül. Az 1. táblázat adatai szerint a szocialista országok közül Csehszlovákiában a legkisebb az 1000 fő alatti vállalatok aránya, mindössze 10%.

A Csehszlovákiában tapasztalható igen erős koncentráció az 1960-as évek közepén alakult ki, hasonlóan a hazánkban lezajlott folyamathoz. 1966-ra az előző évhez képest a legfeljebb 500 munkást foglalkoztató iparvállalatok száma közel a tizedére csökkent, miközben az összes vállalatnál ez a csökkenés alig haladta meg a 40%-ot. A vállalati szervezeti rendszert érintő újabb állomás 1969, ekkor a megelőző évhez viszonyítva a legfeljebb 500 munkást foglalkoztató iparvállalatok száma majdnem kétszeresére nőtt. Ezután az összes vállalatok számánál lényeges változás nem következett be, mialatt a kisvállalatok száma, némi ingadozást mutatva, fokozatosan csökkent (2. táblázat).

Az iparvállalatok számának csökkenése mellett a kisebb vállalatoknál dolgozó munkások arányának visszaszorulása is megfigyelhető. Az elmúlt 20 évben az 500 fő alatti vállalatoknál foglalkoztatottak száma és aránya is jelentősen – közel egyhatedére –

*Remeš, A.: A kisvállalatok szerepe a gazdaságban. Plánované Hospodářství, 1982, 12. sz.

A csehszlovák iparvállalatok számának alakulása

Év	Legfeljebb 500	501– 1000	1001– 2500	2501– 5000	5001 feletti	Összesen
	munkást foglalkoztató iparvállalatok száma					
1960	735	248	345	139	42	1509
1965	513	204	306	155	58	1236
1966	57	132	308	158	58	713
1969	106	192	372	148	53	871
1975	99	198	372	160	49	878
1981	76	184	378	169	51	858

Forrás: Csehszlovák statisztikai évkönyvek.

csökkent. Lényegesen kisebb mértékű csökkenés tapasztalható az 501–1000 fő közötti vállalatkategóriában is, míg a többi, a nagyobb vállalatoknál foglalkoztatottak aránya – ingadozások mellett – némileg emelkedett (3. táblázat).

A csehszlovák iparvállalatok megoszlása
nagyságkategóriák szerint, %

Év	Legfeljebb 500	501– 1000	1001– 2500	2501– 5000	5001 feletti	Összesen
	munkást foglalkoztató iparvállalatok aránya					
1960	8,8	10,5	31,9	26,4	22,4	100,0
1965	7,0	8,1	26,9	27,9	30,1	100,0
1966	1,0	5,9	29,2	31,0	32,9	100,0
1969	2,0	8,0	33,9	28,4	27,7	100,0
1975	1,7	8,3	33,3	30,9	25,8	100,0
1981	1,3	7,5	33,5	32,1	25,6	100,0

Forrás: Csehszlovák statisztikai évkönyvek adatai alapján.

A Remeš által „gigantomániának” is nevezett folyamat Csehszlovákiában 1980 után is folytatódott, s a vállalatok átlagos mérete meghaladta az 1000 főt. Ez a szám lényegesen, 20 000 főre növekedne, ha az átlagos vállalatnagyság kiszámításával a tényleges vállalatokat, tehát a konszerneket, az ún. VHJ-kat és nem a konszern alá tartozó vállalatokat vennénk alapul. A csehszlovák gazdaság irányításának konszern formára való áttérése során a korábbi vállalati (az önálló elszámolási) funkciók felsőbb irányítási szintre, a konszern szintjére kerültek át, és a korábbi vállalatok konszernen belüli (vállalaton belüli), jellegükben és funkciójukban már nem teljes értékű képződményekké váltak.

A Csehszlovákiában tapasztalható igen erőteljes koncentráció, a maximális vállalatnagyságra való törekvés nem fokmérője az ipari fejlettségnek. A hatékonysági kérdések megoldását nyilvánvalóan nem a maximális vállalatnagyságban, hanem a vállalati struktúra differenciáltságában, vagyis az optimális vállalati szerkezetben kell keresni.

Az optimális vállalatnagyság meghatározásának – a cikk szerzője szerint – az a célja, hogy az olyan gazdasági struktúra kialakítását segítse elő, amely az alapvető fontosságú ipari programok megvalósítását biztosítja mind az egész népgazdaság, mind a nemzetközi gazdasági integráció viszonylatában, továbbá, ezzel egyidejűleg, lehetővé teszi a maximális rugalmasságot és a társadalom differenciált, mindennapi és gyorsan változó szükségleteire való azonnali reagálást. Ezért a szerző *optimálisnak azt a vállalatnagyságot tekinti*, amely a legjobban megfelel funkcióinak és a vele szemben támasztott követelményeknek, s amely egyben lehetővé teszi a tervcéloknak a maximális gazdasági hatás elérése melletti teljesítését. Ez nem más, mint az önálló elszámolás funkciójának optimális biztosítása az egységes irányítási rendszerben.

A kis-, közép- és nagyvállalatok kategóriáit ezért nem mennyiségi, hanem mindegyiknek minőségi szempontok szerint kell értelmezni, azaz a vállalatokat a népgazdaságban betöltött funkciójuk és specifikus jellegük szerint kell megkülönböztetni. Az egyes vállalatok konkrét nagysága számos más tényező hatásától is függ. Ugyanakkor azonban a termelés meghatározott típusához adekvát vállalatnagyság is tartozik, illetve a meghatározott nagyság megfelelő típust is feltételez. Ez a jelenség és a lényeg, illetve a forma és a tartalom bonyolult viszonyaként is értelmezhető.

Mindezekből az következik, hogy az optimális vállalatnagyság relatív és változó kategória. A *megoldás* nem egy újabb átszervezésben, a túlságosan nagy vállalatok szétbontásában keresendő. A szerző szerint inkább a *rugalmasabb vállalati struktúra kialakítására kellene törekedni*, s ennek érdekében nagyvonalúbb politika folytatását javasolja a magánkisiparosi engedélyek kiadása, az üzemek bérbeadása stb. tekintetében. Mindez azonban alapvető változásokat tételez fel a jog, a pénzügyek, az adóztatás, a bérek, a hitelek stb. területén. De természetesen a magánkapitalista vállalkozáshoz való visszatérésre nem kerülhetne sor.

A csehszlovák iparban a kis- és középvállalatok fontos funkciói háttérbe szorultak. A kisvállalatok fő feladata azoknak a differenciált, egyéni és gyorsan változó társadalmi szükségleteknek a kielégítése, amelyeket a nagyipari tömegtermelés nem tud kielégíteni. A kisvállalatok alapvető jellegzetessége, hogy közvetlen és állandó kapcsolatban vannak a megrendelőkkel, termelési struktúrájuk rugalmas, és alkalmazkodik a vevő igényeihez. A kisvállalatokra ugyanis a termelés és a teljesítmények kisebb ismételhetősége, a termelési, technikai, szervezeti és gazdasági struktúra nagyobb rugalmassága, a sűrűbb térbeli és a fogyasztási centrumok szerinti elhelyezés a jellemző. A kisvállalatok előnyeit azonban relatíven kell értelmezni. Ezek az előnyök a nagyiparral való szoros együttműködésben és összekapcsolódásban nyilvánulnak meg. Ugyanakkor pedig a kisvállalatok teremtik meg a feltételeket a nagyvállalati előnyök érvényesítésére és hangsúlyozására.

A *kisipar és a kisvállalat* fogalomkörét a szerző szerint el kell határolni egymástól, mert a kettő nem azonos. Egyrészt a vállalatnagyság alapján nem minden kisipari tevékenységet végző vállalat kisvállalat, másrészt egyáltalán nem szükséges, hogy a kisvállalatok mindegyikében kisipari termelés folyjon.

A jelenlegi csehszlovák közgazdasági irodalomban a kisiparról csak történelmi összefüggésben és csak mellékesen esik szó, és általában anakronizmusnak, az ipari termelés kezdeti, primitív és történelmileg túlhaladott formájának tartják. Ugyanakkor tény, hogy a fejlett (akár tőkés, akár szocialista) gazdaságokban létezik és fejlődik az ipari termelésnek egy olyan típusa, amelyet még mindig kisiparnak hívnak, de amely már nem teljesen felel meg a kisipar kezdeti, primitív formái jegyeinek. A nagyipar ezt a kisipart nem szorította és nem szorítja ki, sőt megteremti továbbfejlődésének feltételeit, ami fordítva is fennáll. Tényekkel lehet alátámasztani, hogy a kisipar helyzete éppen az iparilag legfejlettebb országokban a legerősebb.

A kisipart nem lehet a technikai elmaradottság fogalmával azonosítani, hiszen műszaki felszereltsége gyors ütemben növekszik az összes fejlett ipari országban, például Japánban, Franciaországban és különösen az NSZK-ban. Az egyik oldalon a kisipari vállalatok egyre inkább elsajátítják a nagyipari termelés elemeit, elérik a sorozatgyártás bizonyos fokait (pl. a pótalkatrészek, a félkész termékek gyártásában), és sor kerülhet a kemizálás felhasználására is stb. A másik oldalon viszont a nagyipari vállalatok egyre nagyobb mértékben támaszkodnak a kisipari műhelyekre és a kisipari szakképzettséggel rendelkező dolgozókra, főleg a termelés előkészítő stádiumában, a javító- és karbantartó munkálatoknál, a bonyolult vagy egyedi termékek előállításában (elsősorban a nehézgépgyártásban), a pótalkatrészek és csomagolóanyagok kiegészítő gyártásában stb. Míg a nagyiparban a munkaerő szakképzettsége az egyre mélyülő specializációnak van alárendelve, és a cél mindenekelőtt a részfeladatok elvégzésének tökéletesítése, addig a kisiparban a hangsúly a komplexitásra, a szakma mesteri elsajátítására helyeződik.

A kisipari tevékenység Csehszlovákiában bekövetkezett hanyatlásában szerepet játszó okok eredője a nagyipar lehetőségeinek egyoldalú túlértékelése és a kisipar alábecsülése, sőt társadalmi degradációja. A nagyvállalatokhoz fűződő viszony alapján a szerző a *kisvállalatok három alapvető típusát* különbözteti meg:

- a lakossági szükségleteket kielégítő vállalatokat,
- a nagyipar termelő felhasználását biztosító vállalatokat,
- a kutatásban, fejlesztésben és a társadalmi szükségletek más szféráiban a tudományos-technikai haladás szükségleteit kielégítő vállalatokat.

A kisvállalatok legtipikusabb képviselői a *lakosság fogyasztását kielégítő vállalatok*. Ezek általában javító-karbantartó tevékenységet végeznek és kisipari jellegűek. Míg a nagyvállalatok magas szintű technikájuk következtében a termelés tömegszerűségének növelésére és ezzel a választék szűkítésére is törekszenek, addig a kisvállalatoknak a kisipari szaktudás és a kézi munka minőségére kell orientálódniuk, pl. az egyedi megrendelésre vagy kis sorozatban készülő divatos, luxus- vagy iparművészeti termékek gyártásában. A kisvállalatoknál a termékösszetétel miatti átállási veszteségek is kisebbek. Ezek a vállalatok az innovációt a piac változó igényeinek megfelelően gyorsan, rugalmasan és kevésbé költségesen tudják végrehajtani. A kisvállalatok kipróbálják újdonságaikat a piacon, és a nagyvállalatok csak a tartósnak bizonyuló, számukra kifizetődő innovációt veszik át. A kisvállalatok funkcióit a kiegészítő termelésben és a termékinnováció fejlesztésében Csehszlovákiában a helyi ipar vállalatainak és az ipari termelőszövetkezeteknek kellene teljesíteniük.

A kisvállalatok nem kevésbé fontos funkciói a *nagyvállalatokkal kialakított koope-rációs kapcsolatok*, amelyekre a csehszlovák gazdaságban még nincs megfelelő struktú-

ra. A kis- és közép vállalatok bekerülnek a nagyipari termelés szervezetébe. Egyrészt a technika beszállítóiként jelennek meg a nagy-, de más kisvállalatok számára, másrészt ugyanezek a vállalatok a technika átvevői is a nagy-, de más kisvállalatoktól is. A nagyvállalatok számára gazdaságilag előnyösebb, ha nem gyártják az összes alkatrészt, részegységet és speciális berendezéseket, különösen a magasabb szakképzettség- és munkaigényes termékeket, hanem ezeket a specializált „bolygóvállalatoktól” rendelik meg. Természetesen az ilyen jellegű kooperáció mindkét fél számára előnyös. Ilyen kapcsolódásokra rengeteg tőkésországbeli példát lehet hozni, ahol a nagy cégnek több ezer, sőt több tízezer beszállító partnere van, melyek döntő többsége (80-90%-a) kis- és közép vállalat. Ezek a kisvállalatok nem feltétlenül csak a termelésre szakosodnak, hanem részt vesznek a nagyvállalat termékeinek elosztásában, a felhasználás helyén történő összeszerelésben és üzembe helyezésben, a karbantartásban és a termékeknek a fogyasztók speciális igényeihez való hozzáigazításában.

Mindezeket az ismereteket a szocialista gazdaságban is fel lehet és fel kell használni a strukturális problémák tervszerű megoldásában, a különböző nagyságú vállalatok optimális összhangjának és az egymás kölcsönös kielégítésének megteremtésében.

A kisvállalatok funkcióihoz elengedhetetlenül hozzátartozik a *tudományos-technikai haladásban betöltött szerep* is, méghozzá nemcsak az iparban, hanem a társadalmi élet más területein, így pl. az egészségügyben, az oktatásban stb. is. Elsősorban a tőkésországokban a kisvállalatok a tudományos kutatás és fejlesztés céljait szolgáló egyedi berendezések, mérő-, jelző- és más műszerek elismert szállítói. Az ilyen egyedi, speciális termékek gyártására a nagyvállalatok nem vagy csak nehezen, veszteségek árán képesek. A kutatóintézetek néha arra kényszerülnek, hogy amennyiben műszaki és személyi feltételeik lehetővé teszik, úgy maguk állítsák elő a szükséges műszereket. Ez azonban szükségszerűen a kutatómunka lelassulásához és megghiúsulásához is vezet. A tudományos – kutató – munkahelyeken saját felhasználási célból kifejlesztett műszerek szélesebb körben is alkalmazhatóvá válhatnak. A kutatóintézeteknek azonban nincs lehetőségük és nem is érdekük, hogy megrendelésre, akár néhány darabot is gyártsanak. Így minden intézetnek magának kell feltalálnia, amit más helyen már kifejlesztettek.

A csehszlovák gazdaságban korábban létrejött kisvállalatokat, sikerességük ellenére, a „tárcasovinizmus” és az adminisztratív módon értelmezett profiltisztítás miatt felszámolták. A csehszlovák ipar struktúrájában, amelyet hatalmas, komplexen univerzális jellegű szervezetek alkotnak, jelenleg nincs lehetőség a kisvállalatok kialakítására. Reszortszempontok alapján ítélik meg a helyi ipart és az ipari termelőszövetkezeteket (amelyek eredetüknél fogva a kisvállalati funkciók hordozóivá válhatnának), s mestersegesen elválasztják az ipartól, besorolva a terciér szektorba és bizonytalan tartalmú lakossági szolgáltatások végzésére orientálva őket. Az iparhoz, a nagyvállalatokhoz, a kutatóintézetekhez fűződő kooperációs kapcsolataikat indokolatlanul, a célszerűséget és a társadalmi-gazdasági előnyöket figyelmen kívül hagyva, bizonyos a priori megfontolások alapján elvetik. Mindez a gazdaságban komoly strukturális problémát okoz, amely az irányítás jelenlegi keretein belül nem oldható meg, azaz az egészségesebb vállalati struktúra kialakítása változásokat követel a gazdaságirányítás tekintetében is.

Sárkány Péter

EGK-TANULMÁNY A TECHNOLÓGIAI VÁLTOZÁSOK TENDENCIÁIRÓL*

A FAST-programról

Az „Európa + 30” nevű, ismert tudósok által vezetett kutatói csoport az Európai Gazdasági Közösség számára készített beszámolójában 1975-ben egy hosszabb távú jövőkutatási programra és egy önálló (kb. 200 fős) jövőkutató intézet létrehozására is javaslatot tett. A Közösség miniszteri tanácsa egy kísérleti kutatási program indítását fogadta el. A program, amely a végrehajtására alakuló csoport nevének angol rövidítése alapján a FAST nevet viseli,¹ ötéves időtartamra (1978–83-ra) szól, és a tudomány és technika, ezen belül az Európai Gazdasági Közösség kutatási és fejlesztési politikájának kérdését vizsgálja. A 10 fős team, amely a kutatási program megfogalmazását a programban részt vállaló számos kutatóintézet munkájának koordinálását és az eredmények összegzését végzi.

A FAST-program az alábbi három témakörre összpontosul:

- munka és foglalkoztatás – ezt tekintik a 80-as évek legtöbb problémát okozó területének;

- az információs társadalom – a következő 20 évben az információs technológiák jelentik a legalapvetőbb társadalmi változások gyökerét;

- „biotársadalom” – a következő 30 évben az új biotechnológiák lesznek a társadalmi változások leglényegesebb forrásai.

Mindhárom témakörben számos – összesen 36 – kutatást szerveztek, amelyekben egy vagy több – legfeljebb négy – ország vett részt. Az alábbiak a kutatások eredményeinek első, vázlatos összefoglalását adják.

A technológiai váltás szükségessége

Az EGK-országok gazdasága – a továbbiakban a FAST szóhasználata szerint Európa – ma igen nehéz, sebezhető gazdasági helyzetben van. E társadalmaknak perspektivikusan súlyos kockázatokkal kell megbirkózniuk, s a veszélyek elhárítása alapvető ipari, gazdasági és társadalmi változásokat kíván. A jövőt illetően csak az ad okot optimizmusra, hogy Európa már korábban is képes volt nagyfokú alkalmazkodásra, s ma is rendelkezik az ehhez szükséges (de napjainkig nem kellően hasznosított) erővel: magas képzettségű népességgel, társadalmi és műszaki infrastruktúrával, K+F forrásokkal és képességekkel. Az általános helyzetkép a következő elemekből áll össze:

*Holst, O.: FAST: A European Perspective on Technological Change. A Nemzeti Termelékenységi Központok Európai Szövetségének 1982. november 22–23-i koppenhágai konferenciájára beterjesztett előadás alapján.

¹FAST = Forecasting and Assesment in the field of Science and Technology, Commission of the European Communities.

1. Európa ma egyszerre több súlyos problémával is küzd, s ez megnehezíti a sürgető változtatásokat. Több európai állam erősen eladósodott, mind költségvetése, mind nemzetközi fizetési mérlege hosszabb ideje kiegyensúlyozatlan, mindenütt nyugtalanítóan magas a munkanélküliség, egyes országokban növekvő gond a lakosság elöregedése stb. Tovább súlyosbítja a helyzetet, hogy valamennyi ország még mindig csak keresi a válságból kivezető utat.

2. Az európai társadalmak perspektivikus fejlődésével kapcsolatos bizonytalanság és gondok négy forrásra vezethetők vissza. E források közül kettő problémaorientált, kettő pedig a technológiákkal kapcsolatos; konkrétan az a kérdés, hogy a társadalmak hogyan fognak megbirkózni a *foglalkoztatási* gondokkal, illetve az *energiaproblémákkal*, illetve miként tudják kifejleszteni és hasznosítani az új *információs és biotechnológiát*.

3. Az energiakérdéseket illetően Európában az elmúlt évtizedben a világgazdaság változásaihoz való széles körű igazodás ment végbe. A kitűzött célok eléréséig ugyan még hosszú utat kell megtenni, s a sikerhez a kutatások és fejlesztések terén jelentős erőfeszítések szükségesek, de e téren – az említett, súlyos gondokkal küzdő területektől eltérően – már ma is előrehaladás mutatható ki. (A FAST kutatásai ezért a másik három problémacsoportra és az ezek megoldását segítő javaslatokra helyezték a hangsúlyt.)

4. A következő évtizedben az EGK-országoknak – számos más országhoz hasonlóan – valójában két döntő problémával kell szembenézniük:

– várhatóan mind mennyiségi tekintetben (a munkahelyek számát illetően), mind minőségileg (a foglalkoztatási struktúra változása terén) nyomasztó mértékűek lesznek a „belső” – ezen belül elsősorban a *foglalkoztatási* – gondok. Jelenleg a tíz EGK-országban 11 millió munkanélküli van, amely kb. 10%-os munkanélküliséget jelent. A demográfiai előrejelzések szerint az elkövetkező években a potenciális munkavállalók száma fokozatosan növekszik, 1982–85 között 1 millió fővel, 1985–90 között 300 000 fővel, 1990–2000 között pedig 100 000 fővel. Így ha pl. 1995-re a munkanélküliségi rátát 2%-ra akarják csökkenteni, ehhez addig évenként 1 millió új munkahelyet kell teremteni. (A feladat nagyságát jól jelzi, hogy az 1960-as „arany”-években évenként csak 260 000 új munkahely létesült.) Mindez kiegészül az egyes gazdasági körzetek, ágazatok és munkakörök foglalkoztatási lehetőségeinek változásaival.

Az EGK-tagországokban nagy szerepet kapnak az *ipar versenyképességével* kapcsolatos „külső” problémák is. Ha csak egyszerűen összeadjuk az EGK-országok és a többi ország kereskedelmére vonatkozó adatokat, azonnal látható, hogy a Közösség az energia, a nyersanyagok, a mezőgazdasági és az élelmiszer-ipari termékek esetén nettó importőr, és minden további termékcsoportban nettó exportőr. Az EGK országai tehát a számukra nélkülözhetetlen importot mai ipari termékekkel ellentételezik. Kérdéses azonban, hogy az európai ipar termékei a jövőben is be tudják-e majd tölteni ezt a szerepkört. Az új információs technológia (az automatizálásnak, a korszerű hírközlésnek és a számítógépesítésnek minden formáját ideértve) például már ma is nélkülözhetetlen alapja minden ipari termelésnek, s e téren az USA és Japán az európai iparral szemben jelentős előnyre tett szert.

5. Az új iparágakban Európa stratégiaiilag gyenge helyzetben van. Néhány szűk gyártási ág kivételével az egész új *információs technológiát* az USA és Japán uralja a

félvezetőgyártástól a számítógépek és távközlési eszközök gyártásán át egészen az automatizált üzemek és irodák, valamint az elektronikus fogyasztási cikkek előállításáig. Ha pedig az európai ipar feladja a versenyt, nemcsak egyszerűen kiszorul ebből a gyorsan fejlődő ipari szektorból, hanem függőségbe is kerül az ipari termelés egy fontos területén.

Hasonló – bár hosszabb távú – megállapítások tehetők a biotechnológiával kapcsolatban is. Valamennyi EGK-állam számára nélkülözhetetlen tehát, hogy elsajátítsa az említett két új technológiát, végrehajtsa az ehhez szükséges ipari, illetve gazdasági váltást. Az ehhez vezető széles körű erőfeszítéseknek nemcsak a gazdasági, műszaki vagy társadalmi követelményeket kielégítő egyoldalú fejlődési törekvéseket kell magukban foglalniuk, hanem olyan egységes fejlesztési politikát kell kialakítani, ami a gazdaságpolitika, a műszaki és kutatás-fejlesztési politika, az oktatáspolitikai és a szociálpolitika elemeit egyesíti. A komplex megközelítést egyrészt az teszi szükségessé, hogy az új technológiák az emberi tevékenység legtöbb területén a társadalom mindennapi életét is széleskörűen befolyásolják. Másrészt ugyanezt az igényt támasztja alá az is, hogy az európai társadalmak jelen problémáival nem lehet egyenként megbirkózni, így egyidejűleg kell küzdeni a nemzetközi versenyképesség fokozásáért és a belső társadalmi (mindenekelőtt foglalkoztatási) problémák megoldásáért.

A hosszú távú stratégia elemei

A kiemelt három fő problémakörön belül a FAST-jelentés a legfontosabb tennivalókat a következők szerint foglalja össze:

1. A munka és foglalkoztatottság problémakörében. Mind a nemzetközi versenyképesség, mind a belső hatékonyság szempontjából nélkülözhetetlen az *ipari potenciál megújítása*. Az erőfeszítéseket elsősorban a mezőgazdasági, vegyipari-energetikai komplexum és az „infratechnológiák” területére szükséges összpontosítani. Ezek az ágazatok napjainkban is és várhatóan a jövőben is kulcsfontossággal rendelkeznek az európai foglalkoztatottság biztosításában. Az „infratechnológiák” területén elsősorban a műszeripar és a korszerű termeléshez szükséges kiinduló anyagok előállítása stratégiai fontosságú. A technológiaváltás akadályainak elkerülése érdekében az EGK-országoknak alaposan *fel kell készülniük*, tisztázniuk kell annak mechanizmusát, mozgatórugóit és következményeit. Alapvetőek továbbá a foglalkoztatással és különösen a megszerzett tudás hasznosításával kapcsolatos kutatások.

2. Az „információs társadalom” kialakításának problémakörében. A versenyképesség megteremtéséhez az európai iparnak el kell sajátítania egyes *kulcs technológiákat* (a távközlési eszközök gyártásával, az adatfeldolgozási és hírközlési technikák egyesítésével, az elektronikus fogyasztási cikkek gyártásával, a méréssel, automatikus irányítással és a mesterséges intelligenciával kapcsolatos technológiákat). A szükséges technológiák teljes spektruma terén egyik tagország sem vállalhatja a szinttartást; az európai együttműködés így nélkülözhetetlen, de a világ mai élvonalával, az USA és Japán termelőivel való fejlesztési kooperáció sem mellőzhető.

Az *információk* megszerzése alapvető gazdasági és kulturális fontossággal bír, napjaink nemzetközi információs és hírközlési hálózatát azonban néhány (nem európai)

szervezet működteti és ellenőrzi. Az erőteljes információs függés elkerülésére ezért a Közösségnek részt kell vennie az új általános nemzetközi egyezmények kidolgozásában és életbe léptetésében, és párhuzamosan keresnie kell a Közösségen belüli rendezés lehetőségeit is.

Az elkövetkező 15 évben csak csekély valószínűséggel várható az életmód lényeges változása, az új információs technológia azonban alapvető átalakulás folyamatait indítja meg e téren is, s e folyamat magában rejtja a társadalmi ellentétek fokozódásának kockázatát. Ha nem változik lényegesen a szociál- és oktatási politika, az új információs technológia csak a már ma is gazdag országok, gazdasági körzetek és társadalmi csoportok helyzetét javítja. Az alkalmazás részletes megtervezése és a felhasználás megfelelő *társadalmi-gazdasági környezetének* kialakítása azonban lehetővé teheti a társadalmi különbségek csökkentését is.

Az új információs technológia módot nyújt arra, hogy az EGK 10 országában 1995-ig 4-5 millió főnek teremtsenek *új munkahelyet*. Az eredmény elérésének természetesen előfeltétele az európai gazdaság sikeres ipari és technológiai megújulása és a Közösség együttes erőfeszítése. Ha az említettől több új munkahely létesítése a cél, akkor ennek eléréséhez fokozottabban szükségletorientált kutatás-fejlesztési, ipari, gazdasági, oktatási és szociálpolitika szükséges. Különösen fontos lenne az új technológiával való ágazatközi együttműködés és társadalmi kísérletek ösztönzése, már a fejlődés korai szakaszában.

Az új igényeknek megfelelően képzett munkaerőnek (a 80-as évek mérnökeinek és technikusainak) megteremtése szintén egyik előfeltétele a világgazdasági kihívásra adott sikeres válasznak. Nem elég azonban a szakma szorosan vett szakértői gárdájának kialakítása. Ma a munkaerő 40%-a információs jellegű munkahelyen dolgozik, e munkahelyeket az új technológia közvetlenül fogja érinteni. A hatások túlnyúlnak a „munka világán” is. Az *oktatás és a szakképzés* keretében a társadalom minden tagját meg kell tanítani az új lehetőségek egyéni és kritikus felhasználására. Az új oktatási és szakképzési rendszernek tehát meg kell haladnia a hagyományos iskolarendszer kereteit, és mindenkinek módot kell nyújtani ahhoz, hogy egész élete folyamán elkerülhesse tudása elavulását.

3. A „biotársadalom” megteremtésének problémakörében. A biotechnológia terén ma alapvető követelmény a tudományos eredmények összegyűjtésének és hasznosításának képessége. Az *alkalmazási feltételek megteremtése* azonban meghaladja egy-egy ország lehetőségeit, és EGK szintű együttműködés kialakítását igényli.

Az élelmiszer-ellátás és a termőföld szerepének kérdése, valamint a drága mezőgazdasági túltermelés és az ezzel párhuzamos nagy értékű mezőgazdasági alapanyagú termékek importjának gondjai egyaránt nagy súllyal vetődnek fel. A mezőgazdaság és az élelmiszeripar területén jelentős termelékenység-növelés van kibontakozóban, az európai vegyipar pedig a technológia fejlesztése révén törekszik a szén és a biomassa felhasználásán alapuló saját nyersanyagbázis kialakítására. Stratégiai szempontból ezért igen kívánatos volna mindezen folyamatok összehangolása, egységes rendszer kialakítása a termőföld felhasználására és a *megújuló természeti erőforrások* hasznosítására.

A biotechnológia nagy lehetőséget, de nagy veszélyeket is rejt magában a mezőgazdasági termékek terén *Európa és a harmadik világ* között kialakult kereskedelmi kapcsolatok számára. Az európai biotechnológia know-how-t, felszereléseket és genetikai

anyagokat ajánl a helyi biorendszerek javításához, az új technológiák hibás alkalmazása viszont súlyosan veszélyezteti ugyanezen rendszereket. A biotechnológiában ma az *egészségügyi alkalmazások* jelentik a csúcst. A gyógyítás, a diagnosztika és az egészségvédelem területén egyaránt további jelentős fejlődés várható. További új lehetőségek tárulnak fel a biotechnológia és az információs technológia kölcsönhatása révén s különösen az új gyógyszerek kutatásának és kipróbálásának számítógépes szimulációja terén. Nem helyes azonban alábecsülni az ezeknél az alkalmazásoknál s különösen a genetikai találmányoknál jelentkező vagy előrejelzett etikai problémák fontosságát sem.

Néhány K+F ajánlás

A FAST-jelentés a K+F stratégia fő elemeire is javaslatokat adott a következő öt fő irányt jelölve meg:

- az ipari bázis megújulásának segítése két központi területen, a mezőgazdasági, vegyipari, energetikai technológiák terén és az űrkutatási és elektronikai iparban;
- az új (hírközlési) infrastruktúra kialakulásának támogatása a szolgáltatások új generációjának megteremtésével;
- a foglalkoztatás átalakítása és az új ember–gép kapcsolatok kialakulásának elősegítése;
- az országok fejlődését és a helyi, regionális vagy országos tudományos potenciál bővülését gátló fő problémák megoldásához szükséges elméleti és technológiai háttér javítása;
- a Közösség szervezeteinek információval való ellátása a tagországokban végbemennyő technológiai váltás együttes irányításához.

A FAST-program zárójelentése ezekhez az irányokhoz kapcsolódóan részletes ajánlásokat is fog tartalmazni.

Papanek Gábor

MÓDSZEREK AZ ÁLTALÁNOS KÖLTSÉGEK CSÖKKENTÉSÉRE*

A szervezett költségcsökkentés mindenkor szerves részét képezte a tőkés vállalatok gazdálkodásának. Az utóbbi években az általános gazdasági recesszió, az erősödő verseny hatására egyre nagyobb figyelem fordul az olyan eljárások felé, amelyek egy emelkedő tendenciát mutató költségcsoport, az általános költségek súlyának és növekedési ütemének mérséklését szolgálják. Napjainkban e költségek évi átlagos növekedési üte-

*Roever, M.: Gemeinkosten-Wertanalyse, Erfolgreiche Antwort auf den wachsenden Gemeinkostendruck; Meyer-Piening, A.: Zero-Base-Budgeting, Gemeinkosten-Planung und Controlling; Waldow, W.: Zero-Base-Budgeting, Erfahrungen aus einem Unternehmen der kunststoffverarbeitenden Industrie. Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering, 1982. 6. sz. alapján.

me eléri az 1,5%-ot, és az összköltségen belüli arányuk a gépiparban megközelíti az 55%-ot. Az alábbiakban – NSZK-beli tapasztalatokra támaszkodva – két, széles körben meghonosodott eljárásról adunk áttekintést, ami hasznos ötleteket és ösztönzést adhat a hazai gyakorlati munkához. Az *általános költségek értékelemzése* (Gemeinkosten-Wertanalyse) elnevezésű eljárás a hagyományos termék-értékelemzés alap gondolatát használja fel. A közvetlen termelőtevékenységet nem folytató, ún. infrastrukturális szervezeti egységektől elvárt funkciók és az ezekhez tartozó ráfordítások viszonyát elemzi, és ennek alapján alakítja ki a legkedvezőbb költségátfordítással megvalósítható és a felhasználók igényéhez alkalmazkodó tevékenységstruktúrát. Az újszerű megközelítési mód lehetőséget nyújt azoknak a tevékenységeknek és ráfordításoknak a feltárására, amelyek a vállalat működése szempontjából teljes mértékben vagy részben feleslegesek. Segítségével meghatározhatók azok a tevékenységek, amelyek a jelenleginél kevesebb erőforrás felhasználásával valósíthatók meg. Az eljárást célszerű a stratégiai tervezéssel párhuzamosan, de a tervek jóváhagyását megelőzően lebonyolítani. Ilyen módon a felszínre hozott kapacitástartalékok – szükség esetén – az új stratégiai célok szolgálatába állíthatók.

Az értékelemzési eljárás alapelveinek érvényesítése érdekében – a szerző megállapítása szerint – igen fontos egy speciális munkaszervezet kiépítése. Ennek élén a felső szintű vezetőkből (igazgató tanács tagjai, területvezetők) összetevődő bizottság áll, amely nemcsak tekintélyével támasztja alá a költségcsökkentés fontosságát, de a munkában is aktívan közreműködik. Részt vesz a javasolt változtatások elbírálásában, és meghozza a végső döntést. A koordináló, szakmai irányító teamekben az átfogó vállalati ismeretekkel, átlátóképességgel rendelkező, új megoldások iránt fogékony vezetők kapnak helyet. Egy-egy team több vizsgálati egység munkáját fogja át, és azokat szakmai, módszertani útmutatásokkal látja el.

Köztudott, hogy a költségek tekintélyes részének alakulását a felmerülés helyén lehet a legeredményesebben befolyásolni. Ezt felismerve az eljárás a vállalati középvezetői réteg alkotóképességének kibontakoztatására, az itt rejlő szellemi tartalékok mozgósítására törekszik. Az elemzési folyamat tulajdonképpen a főszereplői tehát a legalsó szinten levő szervezeti egységek vezetői, akik az irányító team támogatásával végzik munkájukat.

Az értékelemző munka végrehajtása négy lépésben zajlik le. Először részletes listát állítanak össze a vizsgált szervezeti egységekben folyó tevékenységekről és az ezekhez tartozó ráfordításokról. Ezt követően a szervezettől elvárt funkciók teljesítését, azaz a tevékenységek „hasznát” – melyet a felhasználókkal egyeztetve alakítanak ki – összevetik annak költségével. Azoknál a tevékenységeknél, ahol a költség- és a haszon aránya nem kielégítő, megkezdődik az új megoldási lehetőségek kutatása. Mivel a felmerülő ötletek bizonyos elemei előreláthatóan használhatatlannak bizonyulnak, előírják, hogy a javaslatok a kritikus pontokhoz tartozó költségeket legalább 40%-kal csökkentse. A következő lépésben az összegyűjtött elképzeléseket szigorú gazdaságossági és kockázati kritériumok alapján értékelik és szelektálják. A bevezetésre javasolt elgondolásokat akcióprogramba rendezve terjesztik a vállalati vezetőkből álló bizottság elé, amely a munkavállalókat képviselő üzemi tanáccsal egyetértésben hagyja jóvá azokat.

A nyugatnémet vállalatok körében széles körben alkalmazott módszerrel átlagosan 15-20%-kal sikerült az általános költségeket csökkenteni. Ez termékekre vetítve a ter-

mékönköltség olyan mértékű csökkenését eredményezheti, amit egyébként csak a termelési volumen 2-3-szoros emelésével lehetne elérni.

Ha az operatív célok a vállalat stratégiai célkitűzéseiből egyértelműen levezethetők, célszerűbb egy másik, általános költséget csökkentő eljárást, a nulláról induló költségvetés-készítés (Zero-Base-Budgeting) elnevezésű módszert alkalmazni. Ez a szűkösen rendelkezésre álló erőforrások hatékonyabb elosztása érdekében egy újszerű megközelítésben – az alapokról kiindulva – vizsgálja a vállalati infrastrukturális szervezetet. A vállalat közép- és hosszú távú célkitűzéseinek figyelembevételével összeállított tevékenységgrangsor alapján, fontossági sorrendben történik az eszközök szétosztása. Az eljárás nemcsak a szükségtelen és visszafejlesztendő tevékenységek feltárását teszi lehetővé, hanem rávilágít azokra a területekre is, amelyek számára a korábbinál több erőforrást kell rendelkezésre bocsátani (általában tervezés, marketing, ellenőrzés, K+F szerepel ezek között).

Az eljárást a tanácsadó iroda képviselőiből és a vállalat néhány szakemberéből álló munkacsoport irányítja. Kiindulásként a vállalati infrastrukturális szervezetet ún. döntési egységekre osztják fel, amelyek azonos funkciót betöltő csoportokat vagy egy osztályt foglalnak magukban (pl. egy nagyvállalatnál a számvitel területén a kinnlevőségek könyvelése jelenthet egy döntési egységet). Ezután egy számítógépes funkcióelemzés keretében feltérképezik a fontosabb tevékenységek elvégzésére fordított munkaidőt, az azokhoz tartozó költségeket, valamint munkaerőt. A funkcióelemzés a párhuzamos tevékenységek feltárása mellett jó támpontot nyújthat a későbbi ésszerűsítési javaslatok kidolgozásához is. Ezen kívül segédeszközülny szolgál a költségcsökkentési eljárás előtti és utáni helyzet összevetéséhez.

Ezt követően a döntési egységek vezetői, a felhasználó területek képviselőivel, a szakterületet jól ismerő munkatársakkal együtt ún. ötletrohamok (brainstorming) formájában elemzik a döntési egység tevékenységi körét. Az egység tevékenységére vonatkozóan három lehetséges változatot kell kidolgozniuk. Az első változat szerint a döntési egység csak azokat a nélkülözhetetlen munkákat végzi, amelyek éppen elegendők a vállalat zavartalan működéséhez. Az eljárásnak ez a legkritikusabb pontja, hiszen megköveteli, hogy a résztvevők teljesen elszakadjanak a megmerevedett sémáktól. A második variáns általában a jelenlegi tevékenységeket öleli fel bizonyos ésszerűsítésekkel, míg a harmadik az eddigi tevékenységi kör kibővítését tételezi fel. A három javaslat természetesen sokoldalúan körülírja megvalósításuk előnyeit és hátrányait, ami a következő lépcsőben történő rangsorolási folyamat nélkülözhetetlen feltétele. A változatok rangsorba rendezése a legalsó szinten, a döntési egységekben kezdődik, és fokozatosan végigmegy az összes hierarchiaszinten, egészen a vállalatvezetésig. (A szerző kiemeli, hogy egy, az egész vállalatot felölelő egységes rangsor felállítása csak viszonylag kis vállalatok esetében lehetséges, nagyvállalatoknál csak egy-egy területen belül lehet erről szó.) Ennek befejeztével a vállalatvezetés javaslatot tesz az általános költségek csökkentésének tervezett mértékére, amely a gyakorlatban általában 10-20%. A szakterületeknek pedig a fontossági sorrend szigorú betartásával kell meghatározniuk, hogy a megadott költségkeretből mely változatok valósíthatók meg. A végső munkaerő-szükségletet és a rendelkezésre álló eszközöket intézkedési tervben rögzítik.

Az eljárás szerves részét képezi az ellenőrzés. Ez nemcsak az intézkedési program maradéktalan végrehajtását szolgálja, de a döntések elavulását is megakadályozza, ame-

lyek kivitelezése sokszor két évet is igénybe vehet. Az A. T. Kearney által néhány éve kidolgozott számítógépes költségellenőrző rendszer a gazdasági keretfeltételek változásának a vállalati infrastruktúrára gyakorolt hatását szimulálja. Ennek alapján szükség esetén módosításokat hajtanak végre az egyes szervezeti egységek rendelkezésére bocsátható erőforrásokban. A hozott döntések végrehajtását a tényleges és a tervértékek összehasonlítása alapján negyedévenként vagy félévenként ellenőrzik. A gyakorlati tapasztalatok azt jelzik, hogy a nulláról kiinduló költségvetés-készítés alkalmazásával átlagosan az általános költségek 10-25%-a takarítható meg. A szerző egy példán mutatja be a módszer segítségével végrehajtott költség- és létszámcsökkenés eredményét (1. táblázat).

1. táblázat

A fontosabb infrastrukturális tevékenységekhez tartozó költségek és létszám alakulása a Zero-Base-Budgeting eljárás alkalmazása előtt és után

Főbb funkciók	A Zero-Base-Budgeting			
	alkalmazása előtt		alkalmazása után	
	költségek, ezer DM/hó	foglalkoztatottak száma, fő	költségek, ezer DM/hó	foglalkoztatottak száma, fő
Stratégiafejlesztés	28	0,2	280	2,0
Piaci információk feldolgozása és értékelése	20	0,2	180	1,8
Konkurrenciavizsgálatok	25	0,3	125	1,5
Értékesítést előmozdító akciók szervezése	505	2,0	757	3,0
Oktatás, továbbképzés	970	12,6	754	9,8
Értekezletek, konferenciák	2308	27,9	1017	12,3
Feljegyzések a felsőbb szintek részére	546	7,0	156	2,0
Feljegyzések a konszernvezetés részére	111	1,1	50	0,5
Statisztikák	278	4,0	146	2,1
Iktatás, irattár	1060	21,4	510	10,3
Összesen	5851	76,7	3975	45,3

Az ismertetett eljárások sikere néhány közös jellegzetességüknek tulajdonítható. A költségcsökkentő megoldások kidolgozásában azok a munkatársak kapnak aktív szerepet, akik a legnagyobb helyismerettel rendelkeznek, és átlátják javaslataik várható következményeit. Az elemzés kivétel nélkül minden infrastrukturális szervezeti egységre kiterjed. A vizsgálatok középpontjában nem személyek vagy azok teljesítőképessége, hanem konkrét tevékenységek, funkciók állnak.

Penyigey Krisztina

SZAKIRODALOM

KÉT ÚJ UNIDO-KIADVÁNY

Az Egyesült Nemzetek Iparfejlesztési Szervezete (UNIDO) az utóbbi időben több statisztikai jellegű kiadványt tett közzé. E kiadványok fő célja, hogy a termelés és a külkereskedelmi forgalom változásainak bemutatásával segítse a fejlődő országok struktúrális alkalmazkodási politikájának kialakítását. Természetesen igen hasznos információkat tartalmaznak a nem „fejlődő” kategóriába sorolt országok, így hazánk számára is. Az alábbiak két ilyen kiadvány főbb megállapításairól, tartalmáról adnak tájékoztatást.

A kereskedelmi struktúra változásait elemző tanulmány a komparatív előnyök értékelését helyezi a középpontba.¹ Első részében foglalkozik a komparatív előnyök mérésének módszertani és gyakorlati problémáival, majd összefoglalja egy nagyobb vizsgálódás eredményeit. A másik, jóval terjedelmesebb rész a statisztikai adatbázist tartalmazza országok szerinti bontásban.

A tanulmány megállapítja, hogy a szakirodalom a külkereskedelmi forgalom (és ennek megfelelően a komparatív előnyök) alakulását két megközelítésben tárgyalja. Az egyik módszer az ipari export és import árucsoportok szerinti összehasonlítását tekinti alapnak, a másik csak az exportot veszi figyelembe. Ez utóbbi esetben az adott termékcsoport exportját hasonlítják össze a vizsgált országban és a nemzetközi forgalomban.

A statisztikai táblák a vizsgálatba bevont 47 országra mindkét megközelítés szerint tartalmaznak adatokat, mégpedig két időszakra (1969–70-re, illetve 1976–77-re). Ez lehetővé teszi

- egy adott ország és adott termékcsoport külkereskedelmi forgalmának összehasonlítását a két időszak között,
- a különböző termékcsoportok összehasonlítását az országon belül,
- az egyes termékcsoportok országok közötti összehasonlító elemzését.

Az UNIDO feladatának megfelelően természetesen a fejlődő országok problémáit, illetve eredményeit állítja elemzései középpontjába. A tanulmány megállapítja, hogy 1960-ban ezek az országok a világ népességéből 57,4%-kal részesedtek. Ugyanakkor a feldolgozó ipari hozzáadott értékben arányuk csak 8,2% volt. 1980-ban ugyanezen arányok 65,0, illetve 10,3%-osak voltak. A változás tehát korántsem tekinthető optimálisnak.

A fejlődő országok ipari exportjának szerkezetét áttekintve minderről részletesebb információkat is kapunk. A következő táblázat a 70-es évek elejének és végének időszakait összehasonlítva különválasztja az ún. nyersanyagbázisú és nem nyersanyagbázisú iparágakat, az utóbbiakon belül megkülönböztetve az érett és az új iparágak exportját.

¹Changing Patterns of Trade in World Industry. An empirical study on revealed comparative advantage United Nations, New York, 1982, ID(281), 203 old.

(Nyersanyagbázisú iparágak az élelmiszeripar ágazatai, a bányászat és nyersanyag-feldolgozás, fa-, papíripar stb. Az érett és új iparágak megkülönböztetése a magasan képzett munkaerő iránti igény mértékétől függ.)

1. táblázat

**A feldolgozó ipari export megoszlása 1969–1971-ben,
illetve 1976–1978-ban, % ***

Az ipari ágazatok három csoportja	Fejlett tőkésországok és Jugoszlávia		Újonnan iparosodott országok		Egyéb fejlődő országok	
	1969–71	1976–78	1969–71	1976–78	1969–71	1976–78
Nyersanyag bázisú iparágak	29,8	28,8	43,2	33,0	78,0	76,4
Érett iparágak						
munkaintenzív	17,1	15,5	38,3	38,5	16,1	14,8
tőkeintenzív	14,4	14,5	4,3	7,2	2,5	2,8
Új iparágak						
munkaintenzív	33,4	35,8	12,2	19,3	2,3	4,5
tőkeintenzív	5,3	5,4	2,0	2,0	1,1	1,5

Forrás: I. m. 15. old.

*Az adatok az érintett 3 év átlagát jelentik.

Az 1. táblázat adatai azt jelzik, hogy a fejlettség szintjének növekedésével jelentősen csökken a nyersanyagbázisú iparágak részaránya az összes feldolgozó ipari exportból. A fejlett tőkésországok exportjának alig több mint negyedét képezik ezen ágazatok termékei, ugyanakkor az elmaradottabb fejlődő országok exportjában részesedésük több mint háromnegyed rész. A két megfigyelt időszak között az egyetlen jelentősebb változás az, hogy az újonnan iparosodott országok exportjában ezen ágazatok részesedése 10%-kal csökkent.

A nem nyersanyagbázisú érett és új ipari ágazatokon belül a tanulmány további bontásban megkülönbözteti a munka- és tőkeintenzív ágazatokat. Így látható, hogy az újonnan iparosodott országok exportjának részesedése az új, munkaintenzív ágazatokban jelentősen, az érett, tőkeintenzív ágazatokban kismértékben nőtt. Az egyéb fejlődő országok azonban egyik kategóriában sem tudtak számottevő áttörést elérni.

A nem nyersanyagbázisú iparágakban komparatív előnnyel rendelkező országok köre zömével a fejlett piacgazdaságok közül kerül ki. A vizsgált 79 iparág mindegyikében 1,0 feletti ezen országok mutatója. (Ami azt jelenti, hogy az adott ország exportjából nagyobb arányban részesedik a megfigyelt iparág, mint a világ egészének feldolgozó ipari exportjából.) A mutató értéke azonban a 70-es évek eleje és vége között a vizsgált 79 iparágból 47-ben csökkent. Jóval nagyobbak az eltérések a fejlődő országok exportjának alakulását tekintve. Jelentősen nőtt például az újonnan iparosodott országokban egyes acéltermékek, elektromos gépek és szállítási eszközök exportrészesedése. Ugyanakkor ezen országok vonatkozásában a megfigyelt időszak alatt 31 iparág részaránya csökkent. Az egyéb fejlődő országok iparának monokultúrás jellegét pedig érzékelteti, hogy néhány kiugró érték mellett igen sok iparág mutatója „komparatív hátrányt” jelez (azaz 1,0 alatti).

Az ipari termelés országcsoportok és ágazatok szerinti struktúrája, %
(összehasonlító árakon)

Ágazatok	Fejlődő országok			Szocialista országok			Fejlett tőkésországok		
	1970	1975	1979	1970	1975	1979	1970	1975	1979
Élelmiszer-termékek	15,2	15,2	15,8	23,7	25,9	25,3	61,1	58,9	58,9
Italok	14,2	15,8	19,2	20,3	22,0	21,4	65,5	62,2	59,3
Dohány	28,8	30,7	32,7	13,8	15,2	15,5	57,4	54,1	51,9
Textilipar	16,8	18,5	18,6	24,8	29,0	29,6	58,5	52,6	51,8
Faipar	9,8	10,8	11,5	17,5	21,1	19,6	72,7	68,1	68,9
Papíripar	6,6	8,0	8,5	6,9	9,1	8,0	86,5	82,9	83,5
Vegyipari alapanyagok	6,1	7,6	7,6	20,7	26,5	24,8	73,2	65,8	67,6
Egyéb vegyipar	14,3	17,6	18,4	5,8	7,4	6,8	80,0	75,0	74,8
Kőolaj-finomítás	37,3	35,8	34,7	10,6	15,3	16,3	52,1	49,0	49,0
Kőolajipari és széntermékek	11,3	13,9	16,0	38,1	40,5	40,2	50,6	45,6	43,8
Gumiipar	11,5	13,3	13,6	15,7	20,2	19,9	72,8	66,5	66,5
Porcelán- és cserépáruk	11,8	12,9	12,8	26,6	34,7	37,3	61,6	52,4	49,8
Üvegipar	8,1	10,2	10,1	18,2	24,2	25,3	73,8	65,6	64,6
Nem fémek ásványi termékek	8,2	10,2	11,7	28,6	33,7	31,1	63,3	56,1	57,2
Vas- és acélgyártás	6,2	8,2	9,4	18,9	23,2	22,8	74,8	68,5	67,7
Nem elektromos gépek gyártása	2,7	4,6	4,7	16,4	22,5	24,7	80,9	72,9	70,6
Szállítási eszközök gyártása	5,2	7,2	7,0	16,1	22,0	24,2	78,8	70,7	68,8
Feldolgozó ipar összesen	8,7	10,2	10,2	18,6	22,8	23,4	72,7	67,0	66,5

Forrás: I. m. 8. old.

Megjegyzés: A világ ipara = 100.

Az UNIDO másik statisztikai kiadványa, amelyre szeretnénk felhívni az érdeklődők figyelmét, az ipari struktúra, növekedés, fogyasztás és export különböző mutatóit tartalmazza 134 országra.² A tanulmány szerkezete hasonló az előzőhöz. Az első rész áttekintést ad a globális trendekről, hosszabb idősorokat és az országok különböző csoportosításait alkalmazva. A második rész tartalmazza az egyes országok szerinti táblázatokat. Ezek a táblázatok igen sok értékes információt adnak, hiszen a már említett termelési, fogyasztási és külkereskedelmi adatok mellett kitérnek az exportteljesítményt befolyásoló legfontosabb tényezőkre (az ún. CMS módszer alapján), az ipari struktúra korszerűségének értékelésére stb.

Az országok kategorizálásának egyik ismert módja a fejlett piacgazdaságok, a központi tervezésű és a fejlődő országok csoportjainak összehasonlítása. A 2. táblázat az így bontott adatok ágazati megoszlását tartalmazza, jól tükrözve a világ iparában az utolsó 10 évben végbement változásokat, pontosabban a jelentősebb változások hiányát.

Látható, hogy a vizsgált adatok (az ISIC három számjegyű bontása) szintjén a fejlődő országok csak egy-két esetben képviselnek jelentősebb részarányt. 1979-ben legnagyobb részesedésük a kőolaj-finomítás (34,7%) és a dohányipar (32,7%) területén volt. Az olyan fontos ágazatokban, mint a vegyipar, a vas- és acélgyártás, a nem elektromos gépek és a szállítási eszközök gyártása, arányuk ma is igen szerény.

A fejlett tőkésországok – a fejlődők és a szocialista országok némi előretörése ellenére – a legtöbb ágazatban ma is több mint 50%-kal részesednek a világ ipari termeléséből. Csupán a különböző kőolaj- és szénszármazékok, a kőolaj-finomítás, valamint a porcelán- és cserépárak területén volt részesedésük 50%-nál kevesebb. Összességében tehát az ipari struktúra változása az egyes országcsoportok között is igen lassú folyamatnak tűnik.

Az ipari növekedés folyamatában a strukturális változások bizonyos általános tendenciái jól megfigyelhetők. Ugyanakkor az is nyilvánvaló, hogy az eltérő adottságú, jellegű országok struktúraváltási jellemzői jobban eltérnek egymástól, mint a hasonló országoké. A tanulmány összeállítói – keresve azokat az ismérveket, amelyek az ipari fejlettség szintjének meghatározásában fontosak lehetnek, a belső piac nagyságát, a természeti erőforrásokkal való ellátottságot és az alapvető termelési orientációt emelték ki. Ezen ismérvek szerint a fejlett tőkés- és a fejlődő országokat négy, aránylag homogén csoportba sorolták. (Az ötödik csoportot a szocialista országok képezik, amelyek esetében nem álltak rendelkezésre a besoroláshoz szükséges adatok.) Az ilyen csoportosításban közreadott adatok ugyancsak érdeklődésre számot tartó információkat tartalmaznak.

Botos Balázs

²Handbook of Industrial Statistics. United Nations, New York, 1982, ID(284), 412 old.

V. J. JAREMENKO
STRUKTURÁLIS VÁLTOZÁSOK A SZOCIALISTA GAZDASÁGBAN*

V. J. Jaremenko könyve a szovjet gazdaság negyedszázados (1950–1975) fejlődését gazdag statisztikai adatbázison, korszerű matematikai módszerek felhasználásával és egyszerű elméleti megközelítésből vizsgálja. A könyv három önálló, az elemzés logikájával kapcsolódó tartalmi egységet ölel fel: a szovjet gazdaság ágazatközi kapcsolatainak és strukturális dinamikájának elemzése az 1950-től 1975-ig terjedő időszakban; a természetben felhasznált, minőségileg eltérő erőforrások nyomán kialakuló több szintű gazdaság, valamint a minőségileg eltérő szintek közötti kapcsolatrendszer törvényszerűségeinek vizsgálata; a strukturális változások elemzését és prognosztizálását szolgáló modellrendszer kidolgozása.

A szerző induló hipotézise szerint a struktúrapolitika két alapvető eszköze – az erőforrás-elosztás és az alkalmazott prioritások rendszere – időben állandó és változó vonásokkal bírnak. Ezen eszközök érvényesülése alapján a szovjet gazdaság strukturális fejlődésének négy különböző periódusát különbözteti meg. A strukturális változásokat ágazatközi komplexumok – az energetikai, az agráripari, a beruházási és az építőanyagipari komplexumok – metszetében vizsgálja. A szerzőnek sikerült minden egyes periódusra – az alkalmazott struktúrapolitikai eszközök hatékonyságával megalapozott – specifikus ágazatfejlődési tendenciákat kijelölni. Az elemzések egy egyszerű és kézenfekvő módját választotta, a termelő és a felhasználó ágazatok közötti termékáramlást jellemző elaszticitási együtthatók alakulását vizsgálja.

Az elaszticitási együtthatók változását a szerző három tényező együttes hatására vezeti vissza:

- a közvetlen ráfordítások csökkenésével járó anyagmegtakarító tudományos-műszaki haladás;
- a hagyományos erőforrások felváltása minőségileg más kategóriába tartozó erőforrásokkal, ezzel a felhasználó ágazat fajlagos erőforrás-felhasználásának növelése;
- a fajlagos ráfordítást csökkentő erőforrás-helyettesítés.

Az utóbbi két tényezőt a szerző aktív struktúrapolitikai eszköznek tekinti, amelyek célja lehet a termelés mennyiségi növelése, a termelés hatékonyságának javítása vagy akár a gazdasági egyensúly biztosítása. E célok különböző mértékben kapcsolódnak egymáshoz, ugyanúgy, mint az elaszticitási együttható dinamikáját meghatározó tényezők.

A könyv első nagy tartalmi egysége a fejlődési periódusok elemzését tartalmazza. Az első szakasz az 50-es éveket öleli fel. A szerző kimutatja, hogy ezt az időszakot egy igen aktív struktúrapolitika jellemezte, amely alapvetően pótlólagos erőforrások bevonásával a termelés és a hatékonyság növelésére irányult. Strukturális szempontból fontosnak tekinthető az energiafelhasználás szerkezetének átrendeződése, a hagyományos energiaforrások (pl. a szén) kőolajjal és földgázzal való felváltása. Ezzel párhuzamosan az elemzésbe bevont ágazatok – a közlekedés, az építőipar és a mezőgazdaság – ener-

*Sztrukturnije izmenenyija v szocialiszticeszkoy ekonomike. Misl, Moskva, 1981. Ismertetés E. G. Jaszin recenziója (Ekonomika i matyematyiceszkije metodi, 1983, 1. sz.) alapján.

gialfelhasználása jelentősen megnőtt. A termelő és a kommunális jellegű beruházások volumene emelkedett. Az építőiparban az előre gyártott vasbeton elemek térnyerésével csökkent a hagyományos építőanyag felhasználása. A mezőgazdasági termelés – a művelés alá vont területek nagyságának növelésével – szintén emelkedett.

A 60-as évek első felében jelentkeztek az extenzív növekedési források kimerülésének első jelei. Nagymértékben csökkent a munkaerő-áramlás az építőiparba. Ez a beruházások növekedési ütemének lassulásához, a kommunális jellegű építkezések volumenének stabilizálódásához vezetett. A mezőgazdasági termelés növekedési üteme szintén állandósult, és szükségessé váltak a terméshozam növelésére irányuló erőfeszítések. Ugyanakkor ebben az időszakban jelentős strukturális elmozdulások is megfigyelhetők, mutat rá a szerző. A kőolaj-elosztási prioritásban első helyre a vegyipar került. A petrokémiai program beindítása megváltoztatta és kibővítette a könnyűipar nyersanyagbázisát, a műtrágya-felhasználás elterjedése megkönnyítette a mezőgazdaság áttérését az intenzív gazdálkodásra. De mint a szerző helyesen hangsúlyozza, a petrokémiai program alapjául az előző időszak kitermelő ágazatának szerkezeti átcsoportosítása – a kőolaj és a földgáz, valamint a nem fémes ércek bányászatának növekedése – szolgált.

Az 1966-tól 1970-ig tartó időszakot, Jaremenko szerint, a struktúrapolitika dinamikájának visszaesése jellemezte. Ezzel párhuzamosan néhány iparágban, pl. a vegyiparban, a gépiparban, a könnyű- és a fafeldolgozó iparban a fajlagos anyagráfordítások csökkenése felgyorsult. Ez a folyamat nem annyira a műszaki haladás, mint inkább az áremelkedések tényére vezethető vissza – állapítja meg a szerző –, mivel az adott ágazatok terméknomenklatúrájának nagyarányú bővülése miatt az árváltozások hatásait nem sikerült kiszűrni az elemzésből.

A negyedik periódus elemzése az aktív struktúrapolitika lehetőségeinek további csökkenésére mutat rá. Az első tartalmi egység zárásaként a szerző levonja azt a következtetést, hogy az ágazati struktúra és az ágazatközi arányok vizsgálatát nem lehet a kvantitatív elemzésre leszűkíteni. A lényegi folyamatok megértéséhez a strukturális változások mechanizmusára vonatkozó egységes koncepcióból kell kiindulni. A könyv második része ezt a koncepciót tartalmazza.

A szerző az erőforrások két csoportját – a minőségi és a mennyiségi erőforrásokat – különbözteti meg. Az erőforrások elosztása, a prioritások rendszerével a gazdaság minőségileg eltérő szintjeinek kialakulásához vezet. Amennyiben a gazdaság egyes területei prioritást élveznek a minőségi erőforrások megszerzésében, más területek lehetősége ezek megszerzésében nagymértékben csökken, és igényeik kielégítése mennyiségi erőforrásokkal történik. A szerző a mennyiségi erőforrások e funkciójának mérésére bevezeti a kompenzációs együtthatót, amely azt fejezi ki, hogy a minőségi erőforrások egy egységnyi növelése a mennyiségi erőforrások milyen mértékű növelésével helyettesíthető.

A folyamat fordítottja, a mennyiségi erőforrások felváltása minőségekkel. Erre akkor van szükség, amikor a kompenzációs együttható igen kicsi, illetve a gazdaság minőségi szintjei közötti nagyarányú különbséget csökkenteni kell. Ezt a folyamatot a szerző a helyettesítő koefficienssel méri. Ily módon kirajzolódik a gazdaság struktúrája, amelyet egyrészt az azonos minőségi szintek intenzív termelési kapcsolatai, másrészt az eltérő minőségi szintek kölcsönhatásai – a helyettesítő és kompenzáló hatások – jellemeznek.

A bevezetett fogalmi apparátus lehetőséget biztosít a szerzőnek arra, hogy a szovjet gazdaság fejlődésének néhány kritikus szakaszát új megvilágításba helyezve elemezze. Így például, visszatérve az iparosítás szakaszára, kimutatja, hogy az adott kor strukturális mozgásai elsősorban erős kompenzációs folyamatok érvényesülésével magyarázhatók. A gazdaságba nagy volumenben mennyiségi erőforrásokat vontak be, amelyeket alapvetően a minőségi termelés növelésére fordítottak. Emellett az erőforrások elosztásában egy igen erős prioritási rendszer is érvényesült.

Az elemzés kiindulópontja annak a ténynek a megállapítása, hogy a kompenzációs hatások alkalmazásával hosszú ideig érvényesített extenzív típusú fejlődés egy minőségileg erősen differenciált, sokrétű gazdasági struktúra kialakulásához vezetett. Jaremenko kimutatja, hogy bár az időszak egészét élőmunka-megtakarító műszaki fejlődés jellemezte, amely önmagában intenzív tényezőnek minősül, a termelés – erős kompenzációs hatások érvényesülése miatt – megmaradt extenzív keretek között. Az intenzív fejlődést az élő- és holtmunkát együttesen minőségileg magasabb szintű termelési tényezők helyettesítése jellemzi.

A továbbiakban a szerző azt vizsgálja, hogy milyen következményekkel jár a gazdaság minőségi rétegződése. Megállapítja, hogy a kompenzációs hatások túlsúlya a különböző minőségi szinteken az egyszerű technológiai megoldások keresésében, a szakképzetlen munkaerő nagyarányú felhasználásában, a termelés magas anyag- és energiaigényességében jelentkezik. Ennek egyik megnyilvánulása az ágazati struktúrán belül a magas energia-, beruházás- és szállításiigényes kitermelő ágazatok felé való eltolódás. Nehézségekbe ütközik a komplex automatizálás térnyerése és a kisegítő tevékenységek területén konzerválódik a kézi munka. A szerző igen jelentős gondnak tekinti, hogy a gazdaságban kialakulnak az egyensúlyi követelmények megsértésének és az erőforrások tartós hiányának feltételei.

A minőségi erőforrások hiányát egy ideig a mennyiségi erőforrások növelésével kompenzálni lehet. Ez utóbbiak kimerülése azonban egy általános hiányhoz vezet, amelyet már csak az egész gazdaság minőségi struktúrájának átalakításával lehet leküzdeni. Az általános hiány – a szerző szerint – olyan mechanizmust indít be, amely önnön keretein belül igyekszik lokalizálni a negatív következményeket. Az ily módon kialakuló tartalékolási rendszer erősíti és állandósítja az egész gazdaságra kiterjedő egyensúlyhiányt, továbbá nehezíti a gazdaság minőségi fejlődését.

A monográfia III. és IV. fejezete a szovjet népgazdaság struktúrájának matematikai statisztikai modelljét tartalmazza, valamint e modell prognózis céljára való felhasználásának lehetőségeit vizsgálja. A szerző által felállított modellrendszer a dinamizált ágazati kapcsolatok mérlegén alapul. A több változós egyenletrendszer az ágazatközi termékáramlás és a termelési volumen, a kereslet, továbbá a helyettesítő termékáramlás intenzitása közötti statisztikai összefüggéseket fejezi ki. A kapott eredmények újabb empirikus megalapozását képezik az első két fejezet elméleti állításainak.

D. K.

W. J. BAUMOL
AZ ÁLLAMI ÉS A MAGÁNVÁLLALATOK A VEGYES GAZDASÁGOKBAN*

Számos olyan vegyes gazdaságban, ahol az állami irányítású vállalatok szerepe jelentős, egyre gyakoribb a vállalatípus működésének vizsgálata, az ezzel kapcsolatos tapasztalatok értékelése. Az utóbbi években különösen az állami vállalatok szervezeti, irányítási és ösztönzési rendszerének elemzése került előtérbe, amit az is jelez, hogy több konferencia témája kizárólag e kérdés köré csoportosult. A W. J. Baumol szerkesztésében megjelent kötet a Nemzetközi Közgazdasági Társaság által e témában rendezett konferencia előadásait tartalmazza, és érdekessége, hogy ezek az állami irányítású vállalatok ösztönzésével kapcsolatos problémákat és feladatokat különböző szemszögből, jó részben esettanulmányok formájában tárgyalják. Helyet kaptak a kötetben az árpolitikával és a finanszírozással kapcsolatos gyakorlati kérdések éppúgy, mint a nem magánvállalatok ösztönzésével, tervezésével és növekedésével kapcsolatos különböző elméleti álláspontok.

A könyv középpontjában az állami vállalatok magatartása és irányítása áll, s sok olyan vitás kérdést vetnek fel, amelyek tisztázása a vállalatok jobb működését célozza. Az esettanulmányokban tág teret szenteltek például a piaci versennyel kapcsolatos tapasztalatok ismertetésének, ezen belül a versenyképesség javítására tett lépések értékelésének. Számos előadás a túl nagy vállalati méretekből fakadó hátrányokat ismertette, és javaslatokat tartalmazott a rugalmasabb – és ezáltal biztosabb munkaalkamat teremtő – kisebb vállalatok életképességének fokozására, az ezt biztosító külső és belső feltételek megteremtésére.

A gyengén működő állami vállalatokkal és az e jelenséget előidéző okokkal foglalkozó beszámolók közül Pryke előadása emelhető ki, aki 1971-ben megjelent ismert könyvében az angol állami vállalatok tevékenységét még pozitívan értékelte, hiszen az 1948 és 1968 közötti időszak tapasztalatai ezt teljes mértékben alátámasztották. 1968 óta azonban a helyzet változott. Pryke rámutatott arra, hogy mennyire káros az angol állami szervek sok váratlan és eseti jellegű beavatkozása az árak és a bérek alakulásába. Helytelenítette ugyanakkor a bőséges szubvenciókat és azt is, hogy túl gyakran neveznek ki alkalmatlan vezetőket az állami vállalatok élére. Jobb irányítás, szabályozás, rátermettebb vezetők és rugalmasabb munkaerő esetén valószínűleg sokkal jobb lenne a vállalatok teljesítménye.

E. S. Savas az állami vállalatok problematikus működésének okaival foglalkozó előadásában kiemelte a monopolhelyzetből és a megfelelő ösztönzés hiányából fakadó káros hatásokat. Mások viszont – például Vickrey – a kevésbé hatékony árpolitikában és az egyéni ösztönzők hiányában keresték a vállalatok alacsony teljesítményének okait.

A problémák és hiányosságok mellett a pozitív tapasztalatok bemutatása is tág teret kapott. A könyv részletesen ismerteti a nyugatnémet villamos- és gázipar kedvező eredményeit, amelyek elérésében nagy szerepet játszott, hogy kidolgozták a vállalatvezetők jutalmazásának egy olyan differenciált rendszerét, amely a hatékonyabb termelési és árpolitika megteremtésére, az ezt biztosító módszerek felkutatására ösztönöz.

*Public and Private Enterprise in a Mixed Economy. New York, 1980, 308 old. Ismertetés W. G. Shepherd recenziója (Journal of Comparative Economics, 1982, 4. sz.) alapján.

A negatív példák kapcsán ismertetett javaslatok bemutatásával, valamint a pozitív eredmények háttérének elemzésével W. J. Baumol kötete sikeresen bizonyítja azt a széles körben elterjedt nézetet, hogy az állami vállalatok – meghatározott akadályozó tényezők kiküszöbölése esetén – a magánvállalatokhoz hasonló eredményességgel képesek dolgozni. Az esettanulmányok alapján a könyv azt tartja a legnagyobb hiányságnak, hogy számos kormány politikája vagy aláaknázza az állami vállalatok tevékenységét, vagy pedig téves – és sokszor már előreláthatóan rossz – irányba tereli őket. W. J. Baumol kötetének legnagyobb érdeme, hogy az állami vállalatok tevékenységéről összetett képet tár az olvasó elé, nem hagyva ugyanakkor kétséget afelől, hogy szükség-szerű és várható további hasonló – az állami vállalatok teljesítményének fokozását célzó – munkák megszületése.

K. M.

KÖNYVEK JAPÁNROL – AMERIKAI SZEMMEL*

A japán vállalati vezetésről, irányításról jelentek már meg az USA-ban nagyobb tudományos igényű művek is, hasznosíthatóságukat tekintve azonban az ismertetett művek eredményesnek tekinthetők: a vezetéskutatás új irányai számára figyelemre méltó elképzeléseket tartalmaznak.

E. F. Vogel könyvében Japán társadalmi-gazdasági és politikai intézményei rendszerét magasabb rendűnek tekinti az amerikaiénál. Mivel alapvető azonosságok vannak a két ország között – Japán a világ második legnagyobb gazdasága, modern, demokratikus ország, ahol a szabad vállalkozások rendszere dominál –, a legkedvezőbb perspektívát mutatja az USA számára ahhoz, hogy hasonló problémáira új megoldásokat találjon.

A japán sikerek titkát Vogel szerint 7 területen kell keresni: 1. ismeretek szerzése (tanulás más országoktól), 2. az állam, 3. a politikai rendszer, 4. a nagy vállalat, 5. alapképzés, 6. jólét és 7. bűnüldözés. E területekről részletes elemzést ad, rengeteg statisztikai adattal bizonyítja állításait, s leírja, mi az, amit Amerika Japántól tanulhat. Különösen értékesek az intézményi rendszerről s ebben a MITI-ről (az Ipari és Külkereskedelmi Minisztériumról) írottak. A MITI – ahogy Vogel kifejezi – az enyv, amely szorosan összetartja a kormányt, a bankokat, a vállalkozásokat és a szakszervezeteket, amelyek együtt alkotják meg a „japán csodát”. (Igaz, a könyv megjelenése óta a MITI vesztett jelentőségéből, mivel a külkereskedelmi tevékenységet átengedte a vállalatoknak, s így elvesztette az export és az import feletti ellenőrzés lehetőségét.)

Vogel bemutatja, milyen szorosan fonódik össze a japán társadalom, amelyben kü-

*Vogel, E. F.: *Japan as Number One: Lessons for America*. Harvard University Press, 1979, 272 old.; Pascale, R. T.–Athos, A. G.: *The Art of Japanese Management*. New York, 1981, 221 old.; Ouchi, W. G.: *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. USA, 1981, 283 old. Ismertetés T. L. Perry recenziója (*Strategic Management Journal*, 1982, 4. sz.) alapján.

lönösen figyelmet érdemlő az oktatási rendszer és a vállalati szféra kapcsolódása. Nem kis bámulatot kelt annak bemutatása, hogy a „japán út” mennyire a konzisztenciával jellemezhető leginkább, milyen jelentős az intézmények egymásra pozitívan ható tevékenysége. Nem szabad elfelejteni azonban, hogy a harmónia könnyebben érhető el egy olyan homogénnek tekinthető társadalomban, mint Japán.

Érdekes, hogy a másik könyv szerzőpárosa, R. T. Pascale és A. G. Athos szerint Japán Amerika tükörképe. Szellemes, ahogyan – az angol nyelvre építve – a „7 S”-ben látják a rejtvény megoldásának kulcsát Japán megértéséhez: stratégia (strategy), struktúra (structure), rendszer (system), személyi feltételek (staff), stílus (style), szakmai ismeretek (skills) és egymásnak alárendelt célok (superordinate goals). Az első három „S” az USA-ban is hatékonyan működik, a többinél gyengeségek tapasztalhatók, s ez az alapvető oka a japánok fölényének. Levon a könyv értékéből, hogy példái nem tipikusak, s ezért tételei az általánosíthatóság szempontjából nincsenek megfelelően alátámasztva.

W. G. Ouchi egy tipikus japán vállalatot (J típus) hasonlít össze egy tipikus amerikai vállalattal (A típus). Hét igen eltérő vonást vázol fel, amelyek közül – a Japánra jellemző – élettartamra szóló foglalkoztatást tartja a leglényegesebbnek az amerikai rövid távúval szemben. Talál azonban Ouchi olyan amerikai cégeket is, pl. az IBM és a Hewlett-Packard (Z típusúaknak nevezve ezeket), amelyek hasonlítanak a vezető japán vállalatokhoz. Szerinte az ilyen típusú vállalatok azért váltak sikeressé Amerikában, mert megfelelően alkalmazkodtak az állandóan változó körülményekhez. Megvan a lehetőség arra, hogy az A típusú vállalatokat a Z típusúak váltsák fel. Néhány zavaró megállapítás is szerepel a könyvben, a szerző túlhangsúlyozza a J és Z típusú szervezetek közötti azonosságokat. Nem mindegy ugyanis, hogy egy vállalatnál az élettartamra vagy hosszú távra szóló foglalkoztatásról van-e szó. Japánban, ahol a munkahely egy életre szól, világos, hogy a foglalkoztatottak a legnagyobb mértékben azonosulnak a vállalat érdekeivel, s annak megfelelően hajlandók képezni is magukat. A Z típusú szervezetnél az azonosulás és a tanulásra való hajlam sokkal kisebb, annak ellenére, hogy megállapodás köthető a vállalattal a permanens foglalkoztatásra. Mivel azonban itt a munkaerő funkcionális területeknek megfelelő ismeretekkel rendelkezik, s nem a Japánra jellemző, vállalatra specializáltakkal, strukturális változások esetére nem kaphat garanciát a további foglalkoztatásra.

A három könyvet – összefoglalóan – nem lehet teljesnek, hibátlanak minősíteni. Sokszor a két ország közötti apró különbségeket, máskor az azonosságokat hangsúlyozzák túl. Mindhárom rámutat azonban olyan lényeges hiányosságokra, amelyek az amerikai ipar hatékonysága ellen hatnak, és javaslataik kihívást jelentenek. Segítenek egy olyan szemlélet kialakításában, amely a befelé fordulás ellen hat, s felhívják a figyelmet arra, hogy az amerikai managementnek komolyan mérlegelni kell más országok tapasztalatait. A korrekt kritikai hang elismerése mellett azonban hiba lenne a szerzőknek azt az álláspontját elfogadni, hogy a jelenlegi vállalati irányítási gyakorlat az USA-ban elavultnak minősíthető és teljes korszerűsítésre szorul.

ÚJ KÖNYVEK *

- Beruházási statisztikai évkönyv, 1981. KSH, Budapest, 1982, 131 old.
- CHIKÁN Attila (szerk.): Készletezési modellek. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1983, 539 old.
- CHILD, J.: A szervezetről vezetőknél. Útmutató gyakorlati problémák megoldásához. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1982, 331 old.
- DIEBOLD, W.: Nemzetközi iparpolitika. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1982, 408 old.
- Az engineering tevékenység kézikönyve. (Készült az OMFB keretében, témavezető: Nyitrai Ferencné.) Országos Műszaki Információs Központ és Könyvtár, Budapest, 1983, 337 old.
- FEKETE János: Vissza a realitásokhoz! Egy magyar bankár reflexiói. Gondolat Könyvkiadó, Budapest, 1983, 284 old.
- Foglalkoztatottság és kereseti arányok, 1981. KSH, Budapest, 1982, 199 old.
- A fogyasztói árak változása a lakosság főbb rétegeinél 1981-ben és 1982. I–V. hónapban. KSH, Budapest, 1982, 81 old.
- A fogyasztói szolgáltatások, 1981. KSH, Budapest, 1982, 154 old.
- GUBCSI Lajos–TARAFÁS Imre: A láthatatlan pénz. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1983, 355 old.
- HÉTHY Lajos: Gazdaságpolitika és érdekeltség. Szociológiai elemzés. Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1983, 164 old.
- HORVÁTH László–CSATH Magdolna: Stratégiai tervezés. Elmélet és gyakorlat. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1983, 435 old.
- HUSZÁR Tibor: Gondolatok a munkaerőkölcsről. Magvető Könyvkiadó, Budapest, 1982, 307 old.
- Időmérleg I., II. A magyar társadalom életmódja az 1976/77. évi időmérleg felvétele alapján. KSH, Budapest, 1982, 795 old.
- A jövő tervezése – a tervezés jövője. Tanácskozás a népgazdasági tervezés fejlesztéséről. Szerk. JUHÁSZ András–MORVA Tamás. OT Tervgazdálkodási Intézet, 1982, 496 old.
- KULCSÁR Kálmán (szerk.): A népesedés és a népesedéspolitika. Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1983, 237 old.
- Külgazdasági stratégiánk megvalósításának feladatai. (Elhangzott 1982. szeptember 29-én.) Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1982, 31 old.
- LAKOS Sándor: Politikai rendszerünk kérdései. Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1983, 297 old.
- Munkaügyi statisztikai zsebkönyv. Állami Bér- és Munkaügyi Hivatal, Budapest, 1982, 212 old.
- A népgazdaság munkaerőmérlege 1982. január 1. KSH, Budapest, 1982, 72 old.
- TÁRNOK Éva: Vállalat állandó bizonyítási kényszerben. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1983, 191 old.
- TORGERSEN, P. E.–WEISTOCK, I. T.: A vezetés integrált felfogásban. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1983, 487 old.

*1983. január–márciusban megjelent könyvek.

316.663

PARGAZDASÁGI SZEMLE

3



es

1983/3

IPARGAZDASÁGI SZEMLE .

1983. 3. SZÁM

BUDAPEST

Szerkesztő bizottság

BECK TAMÁS, BOTOS BALÁZS, COTEL KORNÉL, DARVAS GYÖRGY, GARAI VILMOS,
GOLDPERGER ISTVÁN, LENDVAI ISTVÁN, NYITRAI FERENCNÉ, PARÁNYI GYÖRGY,
RABI BÉLA, ROMÁN ZOLTÁN (főszerkesztő), STARK MARIANN (szerkesztő),
STERNTHAL JÁNOS, SZIKSZAY BÉLA, TATAI ILONA, TRETHON FERENC,
VÁNYAI PÉTERNÉ, VÉGSŐ BÉLA

A kiadásért felel az Akadémiai Kiadó igazgatója

ISSN 0133–6452

Szerkesztőség: Magyar Tudományos Akadémia Ipargazdaságtani Kutatócsoportja, 1112 Budapest,
Budaörsi út 43–45. Tel.: 850-777. Megjelenik negyedévenként. Példányonként megvásárolható
a Közgazdasági Könyvesboltban. Előfizetési ára egy évre 250,– Ft.

Terjeszti a Magyar Posta. Előfizethető a Posta Központi Hírlap Irodánál (KHI Budapest, V.,
József nádor tér 1. Postacím: 1900 Budapest) közvetlenül vagy postautalványon, valamint
átutalással a KHI 215–96162 pénzforgalmi jelzőszámára. Indexszám: 25.394

8314011 MTA KESZ Sokszorosító, Budapest. F.v.: dr. Héczey Lászlóné

TARTALOM

TANULMÁNYOK

Lendvai István: Kisvállalatok Kanadában	7
Fodor László: A strukturális alkalmazkodás és a visszafejlesztés dilemmája	19
Huszár Józsefné: Az ipari beruházások szerepe a strukturális alkalmazkodásban	33
Borszéki Zsuzsa: A központi fejlesztési program mint struktúrapolitikai eszköz	45
Berkó Lilli: Az iparvállalatok külkereskedelmi joga mint a strukturális alkalmazkodás eszköze	62

NEMZETKÖZI TAPASZTALATOK – TUDOMÁNYOS ÉLET

Műhelyvita a strukturális alkalmazkodás eszközrendszeréről	76
Erősáramú termékek ráfordításainak nemzetközi összehasonlítása	79
Ütemesség az iparban (veszteségek, tartalékok)	85
UNIDO-konferencia a fejlődő országok iparfejlesztési kilátásairól	89
Világbank-tanulmány az iparirányítás jugoszláv rendszeréről	95
Az energiagazdálkodás hatékonyságának növelése a KGST-országokban	101
Termelékenység-összehasonlítási módszer az NDK-ban	104
A japán kihívás egyik eszköze: minőségi körök működése	108
Az üzemek életciklusa	113
Az Ipari Minisztérium ipargazdasági-szervezési intézetei	116
Tudományos fokozatok	124

SZAKIRODALOM

Simon György: Gazdaságpolitika és gazdaságfejlődési törvényszerűségek	126
R. Rothwell–W. Zegveld: Innováció és gazdaságpolitika	129
Termelékenységgel foglalkozó könyvekről röviden	132
Új könyvek	135

СОДЕРЖАНИЕ

ОЧЕРКИ

Иштван Лендваи: Мелкие предприятия в Канаде.....	7
Ласло Фодор: Структурное приспособление и дилемма регрес- сирования в развитии.....	19
Йожефне Хусар: Роль промышленных капитальных вложений в структурном приспособлении.....	33
Жужа Борсеки: Центральная программа развития как средство структурной политики.....	45
Лилли Берко: Право предприятий на самостоятельную внештор- говую работу как средство структурного приспособления...	62

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ — НАУЧНАЯ ЖИЗНЬ

Семинар по вопросам структурного приспособления.....	76
Международное сопоставление затрат и цен по продуктам.....	79
Ритмичность работы в промышленности /потери, резервы/.....	85
Конференция ЮНИДО о перспектах развития промышленности развивающихся стран.....	89
Очерк Мирового банка о югославской системы управления про- мышленностью	95
Энергетическая политика стран-членов СЭВ.....	101
Метод сравнения производительности труда в ГДР.....	104
Средство японского вызова: работа кружков качества.....	108
Жизненный цикл предприятий.....	113
Институты экономики промышленности и организации Министер- ства промышленности.....	116
Научные степени.....	124

СПЕЦИАЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА

Дердь Шимон: Экономическая политика и закономерности эконо- мического развития.....	126
Р.Ротвелл-В.Зегвельд: Инновация и экономическая политика...	129
В.Искра: Внешние факторы социалистического воспроизводства	
Кратко о книгах занимающихся производительностью труда....	132
Новые книги.....	135

CONTENTS

STUDIES

István Lendvai: Small enterprises in Canada	7
László Fodor: Structural adjustment and the dilemma of divestment	19
Józsefné Huszár: The role of industrial investments in the structural adjustment	33
Zsuzsa Borszéki: The central development programs as instrument of the structural policy	45
Lilli Berkó: Structural adjustment and the foreign trade activity of the industrial enterprises	62

INTERNATIONAL EXPERIENCES -- SCIENTIFIC LIFE

Workshop on the instruments of structural adjustment	76
International comparison of costs and prices by products	79
Losses and reserves in the Hungarian Industry	85
UNIDO-conference on the strategies of industrial development	89
World Bank study on the Yugoslav system of management	95
Energy policy in the CMEA-countries	101
Productivity comparisons in the GDR	104
A challenge from Japan: the quality circles	108
The life cycles of plants	113
The new institutes of the Ministry of Industry	116
Scientific degrees	124

BOOK REVIEWS

György Simon: Economic policy and laws of economic development	126
R. Rothwell- W. Zegveld: Industrial innovation and public policy	129
Books on productivity	132
New books	135

TANULMÁNYOK

LENDVAI ISTVÁN

KISVÁLLALATOK KANADÁBAN*

Az állam szerepe a gazdasági élet irányításában

A kanadai gazdaságpolitikának alapvetően két törekvése van: megtartani, illetve fokozni a gazdaság nemzetközi versenyképességét – ezzel mérsékelni az USA-tól való egyoldalú függést – és fékezni a foglalkoztatottsági szint csökkenését. Ennek érdekében a kanadai kormány sok ponton és különböző módszerekkel igyekszik hatást gyakorolni a gazdasági élet alakulására, de mindig úgy, hogy az üzleti élet érdekeit a lehető legkevésbé sértse, illetve a „beavatkozás” a társadalmi célok és a vállalkozói érdekek bizonyos fokú összehangolásával történjen. A. Gilaspie, korábbi iparügyi miniszter ezt így fogalmazta meg: „A kormányzat nem kíván szükségtelenül beavatkozni az üzleti életbe... az a politikája, hogy ösztönözze az üzleti élet fejlődésének dinamikáját.”¹ A kormányzat az üzleti élet befolyásolására elsősorban a következő eszközöket alkalmazza:

- Konzultációk az üzleti élet képviselőivel, amit egy 1975-ben kialakított politika, az ún. Responsible Enterprise System alapján, a vállalkozókkal, a farmerekkel és a fogasztók képviselőivel való konzultációk rendszereként alkalmaznak.

- Anticiklikus és stabilizációs politika, amit alapjában a pénzügyminisztérium tart kézben az állam pénzügyi kapcsolatainak keresztül.

- A gazdasági folyamatok egy-egy szűkebb területét, tevékenységi körét befolyásoló politika, ami vonatkozhat egyes szektorok (kitermelő, feldolgozó ipar, mezőgazdaság stb.) vagy a gazdaság egy-egy szegmensének, például a kisvállalkozásoknak a befolyásolására. Ezt a Közös Ipari Kül- és Belkereskedelmi Minisztérium (Department of Industry Trade and Commerce) tartja a kezében. A gazdaság területenkénti (provinciánkénti) fejlődésének befolyásolásában a területi gazdaságfejlesztési tárca (Department of Regional Economic Expansion) az illetékes.

A vázolt rendszer működését több ellentmondás is nehezíti. Ellentmondás van a gazdasági be nem avatkozás (az ún. laissez faire system) elvének meghirdetése és a több oldalú kényszerű beavatkozás között. Ellentmondások keletkeznek továbbá az alapvető gazdaságpolitikai célok (például a magasabb foglalkoztatási szint) és a specifikus (szakmai vagy területi) célok között. Egy-egy szakmai ágazat gyors és korszerű fejlesztése például ugyanebben a szakmában más vállalatoknál vagy más földrajzi területen

*A szerző, az OKISZ elnökhelyettese, kanadai tanulmányútjának tapasztalatai alapján készítette a cikket.

¹ Phidd, R.–Doern, G.: The Politics and Management of Canadian Economic Policy. McMillan of Canada, 1978.

egy nagyobb mértékű (a fejlesztéshez igénybe vett munkaerő nagyságát meghaladó) munkaerőigény csökkenéséhez vezet. A kormányzat éppen ezért a gazdasági fejlődést segítő különböző programok hatásainak összehangolására a korábbinál nagyobb gondot fordít.

A vállalatok mérete, számuk és forgalmuk alakulása

Kanadában elsősorban mennyiségi ismérvek alapján minősítik a vállalatnagyságot. Így a vállalat vagyonának, az adózás előtti profit nagyságának, az éves értékesítési forgalomnak és a foglalkoztatottak számának bizonyos küszöbérték alatt maradása esetén minősül egy vállalat kisvállalkozásnak. Emellett különböző minőségi jellemzők figyelembevételére is sor kerül. Például a kisvállalati minősítésnél figyelembe vett szempontok:

- a vállalat USA-tól való függetlensége,
- a tulajdonforma jellege (egyéni, vállalkozás, részvénytársaság, szövetkezet stb.),
- a tevékenység típusa, a termékek élettartamciklusa,
- a vezetés struktúrája.

Az utóbbi kettőt inkább az egyes konkrét döntések (például támogatás megadása) esetén érvényesítik.

A számbavétel és elemzés céljából használt minősítés leegyszerűsített, a következő vállalatnagyság-típusokat különbözteti meg:

- kisvállalat: 2 millió S/év értékesítési forgalom alatt,
- közepes vállalat: 2–20 millió S/év értékesítési forgalomnál,
- nagyvállalat: 20 millió S/év értékesítési forgalom felett.

Az egyszerűsített kategorizálás alapján a kanadai vállalatok nagyságtípus és értékesítés szerinti megoszlását 1978-ban az 1. táblázat adatai szemléltetik.

1. táblázat

A vállalatok nagyságtípus és értékesítés szerinti megoszlása

Nagyságtípus	Vállalatok		Értékesítés	
	száma	megoszlása, %	millió S	megoszlása, %
Kisvállalat	700 281	96,7	108 803,6	22,2
Közepes vállalat	20 972	2,9	109 281,3	22,3
Nagyvállalat	2 338	0,4	271 448,1	55,5
Összesen	723 591	100,0	489 533,0	100,0

A kisvállalatok tehát nagy számbeli fölényük ellenére az értékesítési forgalomnak alig több mint egyötödét (22,2%-át) adják. Nagyjából hasonló a helyzet a megtermelt profitok megoszlási arányait illetően is: a profitok 22,5%-a képződik a kisvállalatoknál. A kanadai nemzetgazdaság teljesítményének létrehozása a kis számuk ellenére is igen jelentős szerepet játszó nagyvállalatok mellett csak a nagy-, a közepes és a kisvállalatok együttes jelenlétével biztosítható.

A vállalatok számának és értékesítési forgalmának alakulását nagyságkategóriánként rendszeresen csak a 70-es évek második felében kezdték vizsgálni. Külön felmérés alapján ismerjük az 1976-os és az 1978-as adatokat. Az idősor rövidségét és az időszak recessziós jellegét korlátozó tényezőként figyelembe véve csak néhány következtetés levezetésére vállalkozhatunk a 2. táblázat alapján.

2. táblázat

A vállalatok számának és értékesítési forgalmának alakulása 1976 és 1978 között

Vállalati nagyság- kategória, ezer \$	Vállalatok száma			Az értékesítési forgalom alakulása, millió \$		
	1976	1978	index (1976=100)	1976	1978	index (1976=100)
1–50	314 246	344 721	109,6	6 489,6	7 204,2	111,0
51–250	217 962	240 602	110,4	25 171,8	27 994,0	111,2
251–2000	95 799	114 958	120,0	60 320,0	73 605,4	122,0
2001–20 000	16 635	20 972	126,0	86 942,4	109 281,2	125,7
20 000 felett	1 781	2 338	131,3	192 959,2	271 448,1	140,7
Összesen	646 423	723 591	111,9	371 883,0	489 532,9	131,6
ebből kisvállalat	628 007	700 281	111,5	91 981,4	108,803,6	118,3

Forrás: Small Business in Canada. A statistical profile, 1981.

Ez az időszak a vállalati centralizáció és koncentráció erősödése irányába hatott: az átlagosnál gyorsabban nőtt a közepes és a nagyvállalatok, illetve a kisvállalatok felső kategóriájába tartozó vállalatok száma. Az értékesítési forgalom alakulásában még nagyobb a szóródás. Amíg a kisvállalatok 18,3%-kal, addig a közepes méretű vállalatok 25,7%-kal, a nagyvállalatok pedig 40,7%-kal növelték értékesítésüket.

A közvetlen és a közvetett exportot együttesen számolva, a teljes nemzetgazdasági export 12%-át a kisvállalatok, 15%-át pedig a középvállalatok adják. Az ország közvetlen exportjában lényegesen kisebb szerepet játszottak a kisvállalatok; kevesebb mint 1%-uk szállított közvetlenül exportra, és e vállalatok exportértékesítése a teljes forgalmuknak mindössze 4,5%-át tette ki 1979-ben. A kisvállalatok szerepe a nemzetgazdaság exportjában ennél mégis jóval nagyobb. Az összes közvetett export² 24,4%-át a kisvállalatok adják, ami mintegy 6,8 milliárd dollár közvetett exportot jelentett 1979-ben. Az exportba való kiszállítások (alkatrészek, részegységek) mintegy egynegyede a kisvállalatoktól származik.

A kisvállalatok döntő szerepet játszanak a munkaerő foglalkoztatottsági szintjének növelésében, mivel a fajlagos létszámgény itt jóval magasabb, mint a nagyvállalatoknál. Ez a tevékenység jellegéből fakad inkább, mint a technikai színvonal különbségéből. A nagyságkategóriák szerinti foglalkoztatási arányokat 1978-ban a 3. táblázat adatai mutatják.

² A közvetett export 27,7 milliárd dollár, az összes kanadai export 35,4%-a.

A foglalkoztatási arányok alakulása vállalati nagyság szerint

Nagyságtípus	Foglalkoztatottak száma, 1000 fő	Megoszlás, %
Kisvállalat	2690	42,3
Közepes vállalat	1405	22,1
Nagyvállalat	2269	35,6
Összesen	6364	100,0

A kisvállalatok szerepe a kanadai gazdaságban

Bármelyik szektorban létesülhet kisvállalat, gyakorlatilag azonban ritka a természeti erőforrások kiaknázása és elsődleges feldolgozása területén. Többségük, az összes kisvállalat 70,9%-a a fogyasztási javakat termelő, a forgalmazó és a szolgáltatásokat végző szektorokban működik, ezen belül is a legtöbb kisvállalkozás a kereskedelemben található. Jellemző, hogy részarányuk a tipikusan kisvállalkozási jellegű szolgáltatási és építőipari szektorban emelkedik ki.

A kisvállalatok tartományonkénti eloszlásában ugyan nagyok a különbségek, de az összes vállalaton belüli részarányuk területenként eléggé kiegyenlített. A kisvállalatok számának tartományonkénti szóródása elsősorban az egyes tartományok nagyságával és gazdasági struktúrájával függ össze. Azokban a tartományokban, ahol a kitermelő ipar és a mezőgazdaság dominál, a kisvállalatok területegységre jutó száma relatíve alacsony.

A kisvállalatok gazdasági életben betöltött szerepét nemcsak mennyiségi arányokkal, de a gazdasági folyamatok minőségi változásaiban való részvételükkel is érzékeltetni kell. A kisvállalati szféra kétségtelenül a gazdasági élet leginkább mozgásban levő területe. Nagy számban való alakulásuk és gyors megszűnésük egyenlegeként a számuk növekszik. Quebec tartomány területén például mintegy 160 000 kisvállalat működik. 1982-ben 14 000 új kisvállalat alakult, és kb. 8000 kisvállalat szűnt meg; számuk összességében 6000-rel gyarapodott.

Kanadai szakemberek véleménye szerint a megalakuló új kisvállalatoknak mintegy a fele két éven belül megszűnik. Minden 20 kis- és középvállalatból 19 tíz éven belül bezár. A változás mértéke, a „változások” magas aránya több tényezővel függ össze.

– Az expanzió időszakában, a 70-es évek első felében a gazdasági növekedés – a kormányzat által indított gazdasági programok, kedvező hitellehetőségek, az autógyártás, a fogyasztásicikk-ipar, a szolgáltatások és az építőipar gyors fejlődése – ösztönzőleg hatott a kisvállalatok fejlődésére.

– Az 1976-tól kezdődő recesszió időszakában a kisvállalkozások feltételei romlottak, a vállalati csődök száma gyorsan nőtt, 1976 és 1981 között összesen 8055 vállalatot szüntettek meg. A kormányzat a gazdasági élet serkentése és a gyorsan növekvő munkanélküliség mérséklése érdekében gazdaságélénkítő intézkedéseket léptetett élet-

be, többek között a kisvállalkozások számának gyarapítása céljából. Ismert ugyanis, hogy a kisvállalatok fajlagos munkaerő-felszívó képessége nagyobb, mint a közepes, illetve a nagyvállalatoké.

A kisvállalkozások segítése érdekében a támogatások és az ösztönzők sajátos rendszere lépett működésbe, aminek hatására nőtt a vállalkozások száma. Ezek jelentős része azonban – a rendszerbe beépített biztosítékok ellenére – nem kellően megalapozott, ezért a megszűnések száma is növekszik. A vállalati csődök bekövetkezésében – több elemzés egybehangzó megállapításait figyelembe véve – a következők játszanak szerepet:³

– a megalakult kisvállalatok irányításának (management) alacsony színvonala (Quebec tartományban a megszűnések kétharmadát ez idézte elő);

– a túlköltekezés, eladósodás;

– a csalás (fraud); ez gyakran az állami vagy szállítói követelések kijátszását jelenti;

– a hitelnyújtókkal való kapcsolat megromlása.

Az alakulások és a megszűnések nagy száma arra enged következtetni, hogy a sokféle címen hozzáférhető és arányaiban jelentős támogatási lehetőségek – a gazdasági fejlődést segítő, reális kezdeményezések mellett – olykor megalapozatlan vagy spekulatív vállalatalapításokat is eredményeznek. Ez már eddig is több olyan társadalmi vitát váltott ki, amelyekben az üzleti élet szigorú játékszabályait féltő hangok erősödtek fel.

A változások felgyorsulása ahhoz a felismeréshez vezetett, hogy az új vállalkozások megalapozásához – a pénzügyi segítségen túl – a gazdálkodás irányításának ismeretére is meg kell tanítani a vállalkozókat. Ez elsősorban a pénzügyi, piacszerzési ismeretekre vonatkozik, mivel a műszaki ismeretek többnyire adottak.

Amennyire negatívum az, hogy az üzleti életben járatlan és a gazdasági élet kedvezőtlen fordulataival szemben tapasztalatlan kisvállalkozások rugalmassága viszonylag kicsi, pozitívum, hogy az igen nagy számú kisvállalat együttesen végül is gyorsan és rugalmasan reagál a piaci változásokra éppen a gyors alakulások és megszűnések következtében. Ily módon a kisvállalkozási szféra válik leginkább hordozójává az igények változásához való alkalmazkodásnak. Igaz, hogy ez az „alkalmazkodás” az egyes vállalkozók szempontjából sokszor megrázkódtatásokkal jár, de sok a kedvezmény és az újranyitási lehetőség, s így a valóban jó törekvések végül is megvalósulhatnak.

Műszaki színvonal

Kanadában sokan vallják azt a nézetet, hogy a kisvállalatok – a maguk profilján belül – műszaki színvonal tekintetében nem maradhatnak el a nagyvállalatoktól. Ezt a felfogást tükrözik azok a kormányzati programok, amelyek a műszaki fejlődést segítő támogatásokat és szolgáltatásokat mindig egyértelműen kiterjesztik a kisvállalatokra is.

Ebbe az irányba hat az éles piaci (hazai és nemzetközi) verseny is, mivel a vállalat-alapítás és -megszűnés viszonylagos gyorsasága miatt a létrejövő új egységek mindig az elérhető legkorszerűbb technológiát igyekeznek megszerezni, amit a kormány támogat, sőt a támogatás kapcsán meg is követel. Ezért a régebbi technológiával dolgozó

³A study of circumstances of small business insolvency. Small Business Secretariat, Working paper.

üzemek versenypozíciója viszonylag gyorsan romlik. A nemzetközi konkurenciaharc – a közvetlen export alacsony aránya miatt – ugyan nem közvetlenül éri a kisvállalatokat, de a nagyvállalatok mint megrendelők közvetítik az igényváltozást, és konkrét segítségnyújtással támogatják a kistermelőket a műszaki, termelékenység szint fejlesztésében.

A kormányzati programok közül a műszaki színvonal fejlesztését elsősorban a következő célok segítik:

- A kutatási és fejlesztési (R és D) feladatok állami támogatása.
- Műszaki-fejlesztési szolgáltatások nyújtása.
- A vállalatok kapacitásbővítést, termék-, illetve gyártáskorszerűsítést előmozdító terveinek állami segítése.
- A korszerű elektronikai rendszerek üzemi alkalmazásának segítése.
- A korszerű technika alkalmazásához szükséges szakemberek képzésének, továbbképzésének, illetve elhelyezésének támogatása.

A kisvállalatok a felsorolt programok révén komoly segítséget kapnak a műszaki korszerűsítés megvalósításához. Egy részük folyamatos fejlesztéseihez veszi ezeket igénybe, míg más részük – éppen a jelentős rotáció folytán – az újonnan szerveződő kisvállalkozások korszerűségi színvonalának növelésére használja fel ezeket.

A kisvállalatok működését segítő programok

A központi kormány a 70-es évek derekán indított és azóta folyamatosan bővülő programjainak többsége általános érvényű, de vannak köztük olyanok is, amelyek kifejezetten egy-egy szektor (például a kisvállalkozások) vagy egy-egy szakterület (például a textilipar, az olajipar) fejlődését hivatottak elősegíteni.

A cikk a továbbiakban azokat a programokat mutatja be példaszerűen, amelyek közvetlenül vagy közvetve jelentős hatást gyakorolnak a kisvállalkozások fejlődésére. A programok a központi kormány szintjén jönnek létre, de a tartományi kormányok – saját elhatározásuktól függően – adaptálják azokat a saját területükre, olykor eltérő módon, de mindig a saját pénzügyi forrásaik igénybevételével. Ily módon olyan helyzet áll elő, hogy ugyanarra a célra rendelkezésre áll egy keret a központi kormánynál és külön a helyi kormánynál vagy a városi közigazgatásnál is.

A helyi szervek a saját forrásaikról – azok nagyságáról és felhasználásáról – önmaguk határoznak. Abban az esetben, ha úgy látják, hogy az ügy, amit támogatni akarnak, népgazdasági célokat is szolgál, igénylik a központi kormány támogatását is. A központi kormány, a saját keretéből – ami célonként, programonként van bontva, de területileg nincs szétparcellázva – támogatást adhat, vagy a helyi kormányoktól függetlenül, önállóan is támogathat üzleti vállalkozásokat. Amennyiben nem ért egyet a helyi kormányzatok kezdeményezésével, a támogatást megtagadhatja, de nem másíthatja meg a tartományi szervek finanszírozással kapcsolatos döntését.

Előfordul, hogy különböző tartományok olyan fejlesztéseket kívánnak támogatni, amelyek közül a nemzetgazdaság szempontjából csak egyik vagy másik kívánatos (például két bauxitmező közül annak a feltárása, amelyik népgazdaságilag előnyösebben aknázható ki). Ilyen esetben a központi kormány befolyást tud gyakorolni a támogatás

megadásával vagy megtagadásával, de emellett egyeztető tárgyalásokkal igyekeznek a tartományok törekvéseit a népgazdasági érdek felé terelni, vagyis megegyezések, politikai jellegű döntést próbál elérni. Amennyiben ilyen nem jön létre, a vállalkozók, illetve a tartományok döntését saját eszközeik felhasználására a központi kormány sem változtathatja meg. Ez a gazdasági be nem avatkozás, vagyis a laissez faire alapelvének gyakorlati megvalósulását tükrözi.

A központi kormány szintjén jelenleg több szervezet foglalkozik a programok gondozásával:

- az Ipari Kül- és Belkereskedelmi Minisztérium,
- a Regionális Gazdasági Fejlesztési Minisztérium, amely a gazdasági fejlődés ágazati és területi érdekeit hivatott összehangolni,
- az ún. Kisvállalati Titkárság (Small Business Secretariat), amely kimondottan a kisvállalkozások ügyét hivatott elősegíteni. Ez – a kormánynak alárendelve – összehangolja, értékeli és segíti a kisvállalkozások fejlődését.

Országszerte kiépült az a szolgáltató szervezet, amely szövetségi szinten, elsősorban a következő *módszerekkel* igyekezik elősegíteni a kisvállalkozások ügyét:

a) A kisvállalkozók képzése. A kisvállalkozók számára 1-2 napos előadás-sorozatok keretében a vállalatvezetés legfontosabb ismereteit adják át.

b) Vezetéshatározat. Ennek keretében a kormány(ok) által felfogadott szakemberek – a kisvállalkozókkal egyeztetett program szerint – megvizsgálják egy-egy kisvállalkozó irányítási szisztémáját, üzletviteli módszereit, és tanácsokkal segítik a vállalkozás hatékonyabbá tételét. A kisvállalkozó számára a diagnosztika ingyenes.

c) Működtetnek egy olyan irodát, ahol a kisvállalkozók az őket érintő programokról, pénzügyi lehetőségekről információt kaphatnak. Ezek segítik a kisvállalkozókat abban is, hogy a vállalkozás elindításának gyakran elég bonyolult útvesztőin könnyebben eligazodjanak. Vezető szakemberek szerint nemegyszer azért hiúsul meg egy-egy kisvállalkozás, mert a bürokratikusnak tűnő ügyvitel nehézségei a kisvállalkozót viszársasztják. Az irodák mellett, hogy a vállalkozókat segítik – mivel ezek végül is a kormány szervei – a kormány számára szükséges információk és a valós helyzet értékelését szolgáló elemzések összegyűjtésének fontos csatornái is.

A programok megvalósítását segítő főbb eszközök a következők:

a) Támogatás. Ezt főleg vállalatok alapítása, bővítése, új technológiák kifejlesztése, bevezetése és szakemberek képzése, elhelyezése érdekében alkalmazzák.

b) Hitelgarancia és hitelbiztosítás. Az állam a program céljai érdekében garantálja, hogy a vállalkozó az államtól közvetlenül vagy a bankoktól pénzügyi kölcsönt kap, viszonylag stabil kamatfeltételek mellett.

c) Részvétel a vállalat működéséhez szükséges alaptőke létrehozásában. Ez esetben az állam (vagy a bank) mint vállalkozó vesz részt az üzletben, és osztozik a kockázaton éppúgy, mint a nyereségen.

d) Adómérséklés. Ezt főleg az új vállalkozások terheinek és kockázatának mérséklése érdekében alkalmazzák.

e) Vámmérséklés. Elsősorban a hazailag nem gyártott, de külföldről beszerezhető korszerű technológiák könnyebb megszerzését és üzembe állítását hivatott elősegíteni.

f) Különböző szolgáltatások. Ez lehet anyagi természetű szolgáltatás – például kutatólaboratóriumok felállítása és rendelkezésre bocsátása – vagy személyi jellegű, például üzleti információk nyújtása, szakmai tanácsadás stb.

A támogatásokkal kapcsolatos döntés mindig az illetékes (központi vagy tartományi) minisztérium feladata. Egyes tartományokban – például Quebecben – emellett bizottságot hoznak létre, ami főleg jól működő vállalkozások képviselőiből áll, és a bizottság véleménye meghatározó a támogatások, garanciák vagy egyéb segítségnyújtás megadásában.

A kisvállalkozásokat érintő fontosabb programok a következők:

1. *Központi Vállalatfejlesztési Bank*⁴ *finanszírozási programja*. Gondoskodik a vállalkozások létrehozásához, fejlesztéséhez szükséges hitelekéről, hitelgaranciákról. Részvénytőkével egyes vállalkozásokban részt vesz, vagy kombinált módon alkalmazza a pénzügyi finanszírozás különböző módszereit. A vállalkozók számára elérhető kamatrátá kialakítására törekszik. A vagyoni biztonságot az ingatlanvagyon megterhelésével éri el.

2. *Kisvállalkozási kölcsönök*.⁵ Az állam közvetlenül vagy bankokon, hitelintézeteken keresztül kölcsönt biztosít a kisvállalkozóknak korszerű berendezések, épületek, illetve telek vásárlásához. A kölcsön nagyságának megállapításánál figyelembe veszik a saját tőkeerőt, a termékstruktúrát, a vezetés színvonalát, a valós vagy/és tervezett jövedelmezőséget. Elérheti a vásárolt eszközök 80, az ingatlanok 90%-át.

3. *Exportfejlesztés finanszírozása*.⁶ Hosszú távú kölcsönöket és kölcsöngaranciát biztosít külföldi cégeknek a kanadai termékek és szolgáltatások exportjának finanszírozása érdekében. Alapvető törekvése, hogy kanadai munkahelyek jöjjenek létre vagy maradjanak fenn, és az alvállalkozók, elsősorban a kis- és a közepes nagyságú vállalatok szállítási lehetőségei növekedjenek. Az exportfejlesztés finanszírozását végző szervezet együttműködik különböző pénzintézetekkel, és hosszú távú egyezményeket köt külföldi hitelek finanszírozására.

4. *A vállalatfejlesztési program*.⁷ A nyersanyag-feldolgozó és késztermékgyártó iparvállalatok fejlesztését segíti elő:

- 75%-ig adhat támogatást a kutatási, fejlesztési és tervezési költségekhez, amennyiben a vállalat számára ez – az erőforrásaihoz mérten – jelentős költség;
- a fejlesztésekhez a költségek 90%-áig kölcsönt biztosít magánpénzügyintézeteken keresztül a termelés megújítása vagy kiegészítése érdekében;
- támogatja – a költségek 75%-áig – a piacok feltárásához, a termelékenységi szint emeléséhez vagy a termékek fejlesztéséhez szükséges szakemberek költségeit.

Ezt a támogatási formát elsősorban a kis- és a közepes méretű vállalkozások fejlesztésének támogatására hozták létre, s a nagy kockázatú, termelésmegújítási programok esetén alkalmazzák.

⁴Federal Business Development Bank.

⁵Small Business Loans.

⁶Export Development Corporation.

⁷Enterprise Development Program.

5. *Iparfejlesztés ösztönzési program.*⁸ A központi kormány ösztönzőket működtet a feldolgozó ipari vállalkozások fejlesztéséhez, modernizálásához, amelyek a foglalkoztatási szint fenntartását segítik az ország alacsonyabb növekedési ütemet elérő és magasabb munkanélküliségi szintet mutató területein. Ezeket a területeket törvényben jelölték ki. Formái között szerepel a közvetlen támogatás, a kölcsöngarancia vagy más visszafizetendő pénzügyi segítség, amelyek nagysága függ a földrajzi fekvéstől, a fejlesztés természetétől. A bármely iparvállalat és bizonyos szolgáltatók által igénybe vehető támogatás mértéke elérheti a fejlesztésben jóváhagyott befektetési költségek 20%-át, új termékek bevezetése esetén 25%-át.

6. *Ipari kutatások támogatási programja.*⁹ Az iparvállalatok kutatási költségeinek finanszírozásában való részvételt segíti elő. Külön gondoskodik a program arról, hogy támogassa a kis cégek kutatási igényeinek kielégítését, amivel új, korszerű technológiák bevezetését kívánják előmozdítani. Ezek a cégek képtelenek arra, hogy maguk tartsanak fenn vagy finanszírozzanak kutatói kapacitást. Ezért a program keretéből fizetik más cégeknél dolgozó kutatók munkabérét olyan esetekben, amikor kis cégek fejlesztési problémájának megoldását szerződésben vállalják. Ez a támogatás különösen erőteljes akkor, ha korszerű technológiák, elsősorban elektronikus irányítási, vezetési rendszerek ipari alkalmazásba vételéről van szó.

7. *Ipari laboratóriumi fejlesztések programja.*¹⁰ A program célja, hogy a kormányzati és más, nem ipari intézetek kutatási eredményeinek ipari alkalmazását elősegítse, elsősorban új termékek és termelési eljárások bevezetésével. Az új termékek, termékrendszerek, új eljárások terveit egy konzultatív bizottság vagy megbízott szervezet — amely egyben az átvevő szervezet is — felülvizsgálja. A kanadai cégek a támogatásra pályázhatnak egyenként vagy közösen, bemutatva, hogy saját erejükből képtelenek a jelentős ipari kezdeményezés megvalósítására.

8. *Kanadai munkaerő-képzési program.*¹¹ Továbbképzést vagy új szakképesítést tesz lehetővé azoknak a felnőtteknek, akik a munkahelyi követelmények miatt vagy több kereset reményében erre igényt tartanak. A program keretében szerveznek szakmai tanfolyamokat, szakmai továbbképzést, nyelvtanfolyamokat. A tanfolyam idejére megélhetési járadék vagy munkanélküli-segély és egyéb támogatások biztosíthatók a résztvevőknek. A támogatások szerkezetét jellemzi, hogy az 1979–80-as gazdasági évben 345,9 millió \$ tanfolyami költség, 84,2 millió \$ megélhetési támogatás és 104,7 millió \$ munkanélküliségi juttatás került kifizetésre a program keretében.

9. *Hiányok leküzdése ipari szakmákban.*¹² Ennek keretében támogatást nyújtanak a vállalatoknak, ha munkásokat képeznek ki a hiánnyal küzdő szakmákban.

10. *Tervezési támogatás vállalkozóknak.*¹³ A program célja a kanadai ipari tervezőmunka színvonalának emelése, a tervezési rendszer fejlődésének támogatással való elő-

⁸Industrial Incentives Program.

⁹Industrial Research Assistance Program.

¹⁰Program for Industry/Laboratory projects.

¹¹Canada Manpower Training Program.

¹²Critical Trade Skills Training.

¹³Design Assistance to Business.

segítése. A támogatás kiterjed bizonyos típusú ipari tervek elkészítésére, a tervezőképzés fejlesztésére, tervezési-tanácsadói szolgáltatásra, a tervezés-korszerűsítési módszerek elterjesztésére viták, filmek, audiovizuális eszközök, illetve publikációk útján.

11. *Üzleti tanácskozások.*¹⁴ Programjának segítségével összehangolják a nagyvállalatok önként vállalkozó szakembereinek és a kisvállalatoknak a konzultációit. A kisvállalkozók ezért névleges díjat fizetnek. A program keretében az üzleti tanácsadói költségek 50%-ig terjedő támogatást biztosítanak a központi költségvetésből, amit a helyi (tartományi és városi) kormányzati szervek szükség esetén kiegészíthetnek.

12. *Üzleti lehetőségek bemutatási rendszere.*¹⁵ A kanadai vállalatok fontosabb adatait, az áruvásárlási és a szolgáltatási lehetőségeket mutatja be. Egyben az irányító szervek számára is fontos információs forrás.

13. *Nemzetközi szolgáltatások exportőröknek.*¹⁶ Információkat nyújtanak az exportőröknek a különböző országok és termékek piacairól, a különböző piacokon érvényes vámtarifákról, gazdasági szabályozókról, szabványokról, szabadalmakról stb. Az iroda információs kiadványokat hoz forgalomba az üzleti élet számára.

14. *Nemzetközi kereskedelmi adatbank.*¹⁷ 41 nagyobb külkereskedelmi partner ország export- és importadataival rendelkezik az ENSZ adatgyűjtésén keresztül, ahol az importforrások, az exportjuk rendeltetési iránya, forgalma szerepel. Ezek egy szervizhálózaton keresztül hozzáférhetők.

15. *Álvállalkozási lehetőségek programja.*¹⁸ Célja, hogy hozzásegítse a kisvállalatokat a nagy üzleti vállalkozásokban való részvételhez. A fővállalkozókat felkérték, hogy keressék meg igényeikkel azt az irodát, amely a kisvállalkozókkal napi kapcsolatban van, és lehetőséget kínál számukra az üzletben való részvételre.

16. *Technikai információs szolgálat.*¹⁹ Segíti az iparvállalatokat a tudományos kutatási eredmények és létező technológiai ismeretek megszerzésében és alkalmazásában a saját gyártási rendszereiken belül. Ez kiterjed termékek fejlesztésére, technológiák korszerűsítésére, termelékenység-növelési megoldásokra, a termelési költségek csökkentésének módszereire. A tudományos intézetek szakemberei vállalják, hogy feltárják és megoldják a technikai problémát, segítenek növelni a termelés hatékonyságát.

17. *Tudományos-technikai szolgálat.*²⁰ A Nemzeti Kutatási Tanács laboratóriumai széles sávon segítik az iparvállalatokat a műszaki versenyképesség javításában. Kísérleti és bevizsgálási lehetőségeket ajánlanak, elsősorban korszerű és bonyolult feladatok elvégzésére.

18. *Kisvállalati információs szolgálat.*²¹ Feladata, hogy a kormányzati programok

¹⁴Business Councils.

¹⁵Business Opportunities Sourcing System.

¹⁶International Bureau-Services for Exporters.

¹⁷International Trade Data Bank.

¹⁸Canadian Business Sub-contracting Opportunities Program.

¹⁹Technical Information Service.

²⁰Scientific and Technical Service.

²¹Small-Business Information Service.

– elsősorban a kisvállalkozásokat érintő programok – megvalósulását figyelemmel kísérje, azokról információkat gyűjtsön. Ezeket feldolgozza a kormányzati szervek számára, és közli az üzleti életet érintő információkat egy időszaki lapban is. Emellett információs füzeteket bocsát ki és könyvtárat működtet az üzleti élet iránt érdeklődők számára.

19. *Vezetőképzés kisvállalkozóknak.*²² Évente az egyik fejlesztési bank egynapos vezetői értekezletet szervez a kisvállalkozóknak. Bevezetés alatt áll egy vezetői önképzőprogram, amelynek keretében videokazetták és esettanulmányok segítségével, csoportosan vagy egyénileg sajátíthatják el a szükséges vezetési ismereteket.

20. *Vezetési tanácsadó szolgálat.*²³ A bank szervezésével az üzleti élettől visszavonult, nagy tapasztalatú, sikeres üzletemberek adnak tanácsokat kezdő vállalkozóknak az üzletvitel kérdéseiben.

21. *Beruházási adómérséklés.*²⁴ A program lehetővé teszi a központi (szövetségi) adó mérséklését azzal, hogy a kisvállalatok a beruházás évében gyorsított értékcsökkenési leírást alkalmazhatnak. Az adóalap csökkentése különböző régiókban eltérő mértékű, 7–20% között ingadozik. Speciális adómérséklési lehetőségre is módot nyújt; a tudományos kutatási kiadások adóalapját 10-20% között lehet mérsékelni, régióként eltérő mértékben. Ez az adómérséklés kiterjed mind az állótőke, mind a forgótőke növelésére.

22. *Kisvállalati adócsökkentés.*²⁵ Ennek a programnak a keretében szállították le a kanadai vállalatokra érvényes, általános 36%-os szövetségi adókulcsot a kisvállalatoknál általában 15%-ra. Egyes kivételektől eltekintve ez van ma is érvényben.

23. *Kisvállalatok fejlesztési kölcsöne.*²⁶ A program lehetőséget teremt arra, hogy a pénzkölcsönzők alaptőkével részt vegyenek a kisvállalatok fejlesztésében. Ez általában 1–5 éves visszatérülésű, az átlagosnál kedvezőbb kamatterhet viselő kölcsön.

Néhány tanulság

A kisvállalkozások még támogatott formában is nehezen bírják a versenyt a nagyvállalatokkal. Ezért a vállalkozások segítése egyrészt anyagi, másrészt társadalmi jellegű. Az anyagi jellegű segítségnyújtást indokolja, hogy minden új vállalkozásnak meg kell kapaszkodnia és a gyökeret eresztés stádiumában a még kialakulatlan gazdaság anyagi hátterét – jónak ígérkező vállalkozás esetén – külső forrásokból is alá kell támasztani.

²²Technical Information Service.

²⁰Scientific and Technical Service.

²¹Small-Business Information Service.

²²Management Training for Small-Business.

²³Management Counselling-Case.

²⁴Investment Tax Credit.

²⁵Small-Business Deduction.

²⁶Small-Business Development Bond.

Ez olyan befektetés, ami rövid időn belül visszafizetődik, és az üzleti élet élénkülése kapcsán az állami bevételek növelését is elősegítő befektetés, akár állami juttatásról, hitelről, tőkerészesedésről vagy adókedvezményről van szó.

Az új vállalkozások és főleg a kisvállalkozások esetében nem elég a jó terv, az anyagi háttér megteremtése, hanem szakmailag és üzleti értelemben képzett vezetőgárda kell, amelyik az új vállalkozást rentábilisan működteti. A vállalkozás indításánál a műszaki tudás többnyire adott, bár néha itt is elfér a jó tanács, illetve a műszaki tervek korszerűségének felülvizsgálata, amit a hiteleszközök nyújtása kapcsán meg lehet tenni.

Fontos, hogy a piacismeret (beszerzési források, vevőkapcsolatok, készletek, értékesítési rendszer kiépítése és fenntartása, szerviz biztosítása stb.) kérdéseiben az új vezetőgárda jó szakmai felkészítést, tanácsokat, támogatást kapjon. A kanadai tapasztalat aláhúzza, hogy a vezetési ismeretek oktatása, menedzseriskola fenntartása, folyamatos felújítása a kisvállalkozások talpon maradásának egyik kulcskérdése.

Kanadában a kisvállalkozások alapításánál, a támogatási-segítési rendszer működtetésénél alapvető követelménynek tekintik a műszaki korszerűséget. Arra az elvre építenek, hogy a kisgazdaságok (Kanadában a vállalkozások 96%-a!) jelentős hatással vannak az ország nemzetközi versenyképességére. Ha a termék itt korszerűtlen, a végterméket gyártó nagyvállalat sem tud korszerű termékkel megjelenni a világpiacon. A korszerűség követelményét azonban nemcsak a termékre, hanem a technológiára is értik, annak ellenére, hogy a korszerű technológia többnyire munkaerő-kiváltó hatású. Inkább vállalja az állam az újabb és újabb munkahely-teremtési akciók terhét, mint a korszerűtlen technológia magas költségeiből eredő kedvezőtlen piaci hatásokat.

A kanadai gazdaságpolitikában a versenyképesség szerepel az első helyen. Ezt a célt olyan termelőkorszerűsítési programokkal támogatják, amelyek egyértelműen kiterjednek a kisvállalkozásokra is. Ez annak az összefüggésnek a felismerését tükrözi, hogy csak arányaiban megfelelő, technikai értelemben egyenrangúan fejlett háttéríparral lehet versenyképesnek lenni és maradni. Figyelemre méltó az államnak az a sajátos szerepvállalása, amivel a kisvállalkozásokat kezeli. Központilag és tartományonként külön kormányzati szerv foglalkozik a kisvállalatok ügyével. Emellett egy olyan országos szolgáltató hálózat dolgozik, amely a kisvállalkozások működésének anyagi és társadalmi feltételeit segít megteremteni (információk nyújtása, menedzserképzés, tanácsadó-hálózat működtetése, állandó kapcsolattartás a kisvállalkozókkal).

A STRUKTURÁLIS ALKALMAZKODÁS ÉS A VISSZAFEJLESZTÉS DILEMMÁJA*

Általános megállapítás, hogy iparunk szerkezeti változása lassan követi a módosuló keresletet, a piaci követelményeket, a technikai fejlődés fő vonulatait, általában: ipari struktúránk merev. Az indokoltnál tovább élnek és működnek veszteségforrásaink, és a szükségesnél kisebb mértékben jelennek meg a technikai fejlődést hordozó, korszerű, a piaci igényeknek megfelelő új termékek, elemek. Mindezek következtében is iparunk versenyképessége nem kielégítő. Igen elterjedt vélemény, hogy a nemzetközi összehasonlításban lassú szerkezeti változások mögött mindenekelőtt és elsősorban a szabályozási rendszer gyengeségei húzódnak meg. Egyrészt nem alakult ki megfelelő strukturális változásokra orientáló gazdasági kényszer, másrészt a mikrostrukturális változások szempontjából meghatározó műszaki fejlesztési tevékenységet nem ismeri el a szabályozás, a vállalati érdekeltiség nem kielégítő, sőt bizonyos szempontból ellenérdekeltiség is tapasztalható.

Más megközelítési mód abból indul ki, hogy a lassú növekedés, a dekonjunkturális viszonyok nem kedveznek a strukturális változásoknak. A szerkezeti változások általában dinamikus gazdasági fejlődés és növekedés mellett gyorsíthatók és gyorsulnak fel. A lassú növekedés vagy stagnálás mellett általában a felhalmozási lehetőségek nem bővülnek, stagnálnak vagy szűkülnek, így relatíve alacsony felhalmozási színvonal mellett a műszaki fejlesztéshez, a gyártmány- és gyártásfejlesztéshez, a korszerű technika bevezetéséhez szükséges források csak korlátozottan állnak rendelkezésre. Van olyan nézet, amely szerint a strukturális változások gyorsulása ellen hat, hogy az alapvetően szocialista piacra orientálódott iparunkkal szembeni kereslet és igények lassabban követik a világgpiaci tendenciákat. A szocialista piac nem vagy kevésbé ismeri el a világszínvonalon álló korszerű termékek szükségszerűen magasabb ráfordításait, sőt helyenként a magasabb technikai színvonal iránti igény sem jelenik meg egyértelműen. Ez a keresleti struktúra pedig nem kedvez a magyar iparban kibontakoztatni kívánt változtatásoknak. A különböző véleményeket lehetne még sorolni, de az nyilvánvaló, hogy iparunk strukturális alkalmazkodásának nehézkessége, nem kielégítő üteme számos egymással is összefüggő okra vezethető vissza. A jelen tanulmány az adott terjedelem mellett nem törekszik a teljességre, csupán néhány fontosabb kérdés érintőleges bemutatására korlátozódik.

*A strukturális alkalmazkodás vállalati és iparpolitikai eszközrendszere címmel 1983. június 7–8-án tartott műhelyvitára készített tanulmány. A műhelyvitáról a 76. oldalon közlünk ismertetést.

Strukturális alkalmazkodáson általában a gazdasági szféra szerkezetének olyan irányú változásait értjük, amelyek mellett a gazdaság egésze nagyobb hatékonysággal képes megfelelni a megváltozott külső és belső feltételek alapján módosuló – döntő részben növekvő, szigorodó – követelményeknek. E kérdés természetesen szűkebben és tágabban is értelmezhető. Felvethető úgy, mint a szűkebben vett anyagi termelés és az ezen kívüli ágak közötti arányok problémája, az ipar és a gazdaság iparon kívüli szféráinak aránya vagy az ipari ágazati, alágazati, szerkezeti kérdései, de értelmezhető a gyártási ágak, termékcsoportok, termékek mikrostrukturális problémáiként is.

Egy dolgot azonban világosan kell látni: a strukturális alkalmazkodás során egyértelműen meg kell különböztetni a gazdaságirányítási kategóriaként kezelendő makro- és mezostrukturális problémákat az egyértelműen vállalati kategóriaként értelmezendő mikrostrukturális feladatoktól. Ez mindenekelőtt a strukturális alkalmazkodással összefüggő problémák kezelési módja szempontjából lényeges. Ugyanakkor egyértelműen bizonyítható, hogy bizonyos makro-, mezo-, illetve mikrostrukturális kérdések szorosan összefüggnek, az ilyen jellegű feladatok megoldása a gazdaságirányítás és a vállalati tevékenység megfelelő összhangja alapján érhető el. A strukturális alkalmazkodás tehát két síkon vezérelhető, a gazdaságpolitika és a gazdaságirányítás, illetve a vállalatok szintjén.

A strukturális alkalmazkodás egyidőben hosszú távú stratégiai és rövid távú taktikai feladatként jelenik meg. Ez összefügg azzal, hogy a makro- és mezoszintű szerkezeti arányok érzékelhető nagyságrendű változtatásának időigénye nagy – a makrostrukturális arányok a gazdaság viszonylag merevebb elemei közé tartoznak, a gazdasági fejlődést, növekedést befolyásoló, determináló, meghatározó erejük meglehetősen erős. A makrostrukturális változtatásokhoz szükséges eszközök általában központi forrásokból származnak, és a fejlesztés oldaláról történő, szerkezeti módosulásokat hordozó lépések többnyire felső szintű döntésekre épülnek. Olyan időszakban, amikor a felhalmozási tevékenység dinamikája lassul, megáll, stagnál vagy esetleg csökken, nyilvánvaló, hogy az ilyen típusú döntések ritkulnak vagy átmenetileg szünetelnek. Az V. és VI. ötéves tervben az egyedi nagyberuházásokra irányuló döntések száma jelentősen csökkent, a célcsoportos egyéb állami beruházások volumene erőteljesen mérséklődött. A központi szféra ilyen mértékű visszavonulása nyilvánvalóan jelentősen késlelteti a makroszintű strukturális illeszkedést. A másik tényező, amely befolyásolja a szerkezeti illeszkedés irányát, hogy a nagy volumenű központi döntések a gazdaság mely területein, milyen mértékű fejlesztési programok végrehajtását teszik lehetővé.

Közismert, hogy már több középtávú tervidőszak tapasztalatai szerint a termelőszférán belül gyakorlatilag az energetika és az alapanyaggyártás fejlesztése képezte a központi döntések fő területeit. E döntések bizonyos szempontból stratégiai jellegű illeszkedési lépéseknek is felfoghatók, amennyiben a megváltozott külgazdasági feltételekhez alkalmazkodó energiapolitika kialakítása érdekében történtek. Azzal, hogy az energetikai koncepció átalakítására kényszerültünk, felhalmozási oldalról a termelőszféra egyéb területeinek hasonló illeszkedési feltételei szükségszerűen szűkülnek.

Az alapanyaggyártás területén pedig a vaskohászat fejlesztése, korszerűsítése, valamint a kokszellátással összefüggő nehézségek tartós áthidalása jelentett stratégiai jellegű

döntést, anélkül hogy a vaskohászat egészével összefüggő hosszú távú elgondolások kel-
lő megalapozottsággal kialakultak volna. Az utóbbi évek fejleményei pedig tovább bo-
nyolították az egész magyar alapanyaggyártás illeszkedési problémáit (vas-, acél-, alu-
míniumkohászati, vegyipari alapanyagpiac helyzete, ún. válságágazatok megjelenése
stb.). Nehéz ma egyértelműen állást foglalni a tekintetben, hogy a napjainkban kiala-
kult alapanyag-gyártási gondokat mennyiben okozzák konjunkturális és mennyiben
tartós változásokon nyugvó tendenciák. Az energetikai és alapanyag-gyártási kapacitá-
saink súlya a termelőszférán belül azonban olyan nagyságrendű, hogy az érzékelhető
befolyást gyakorló fejlesztési célú központi döntések hatása hosszabb távra meghatá-
rózó – tehát stratégiai – jellegű, másrészt a rendelkezésre álló felhalmozási források ész-
szerűnél nagyobb hányadát kötik le.

Ily módon strukturális illeszkedésünk szempontjából fejlesztési oldalról az a sajátos
helyzet áll elő, hogy az egyedi nagyberuházások szükségszerűen nagy tőkeigényű, las-
san megtérülő, alacsony hatékonyságú területeken kötik le és determinálják hosszabb
távra felhalmozási célú forrásaink jelentős részét. A célcsoportos és egyéb állami беру-
házásaink folyamatosan mérséklődő részesedéseik miatt a gazdasági szerkezet változása
szempontjából veszítenek jelentőségükből. Ez a jelenség azért is fontos, mert ilyen mó-
don a magyar gazdaság alapvető makrostrukturális problémáinak megoldása irányába a
jelentősebb mértékű és ütemű kibontakozás feltételei ilyen okokra visszavezethetően is
szűkülnek. Ezzel egyidejűleg pedig az ipari növekedés növekvő tőkeigényessége mellett
a feldolgozó tevékenység intenzív jellegű fejlődése előtt egyre határozottabb tőkekor-
látok állnak.

Fejlesztéspolitikánkra már hosszú ideje jellemző, hogy a feldolgozó iparban közpon-
ti döntés alapján egyedi nagyberuházás nem valósul meg. A 70-es évtized elejétől, a re-
form után, a központi elhatározás alapján meginduló központi fejlesztési programok
jelentették a mezosstrukturális változásokat elősegítő irányítási törekvéseket. A progra-
mok azonban kétségtelen eredményeik ellenére nem tudták e szerepet maradéktalanul
betölteni. Elvileg ezek a többé-kevésbé központi vezérléssel megvalósuló programok az
ipari szerkezet szempontjából legprogresszívebb tevékenységek gyorsabb ütemű fejlesz-
tését szolgálták úgy, hogy húzó- vagy vivőerejük, valamint más ágazatokkal való köl-
csönhatásuk révén a fejlődés és a struktúraváltás az ipar szélesebb körében felgyorsul-
jon.

Nem e tanulmány feladata e törekvések sikerének értékelése, annyi azonban megál-
lapítható, hogy a feldolgozó iparban a struktúra progresszívebb elemeinek minősíthető
– a világszínvonalat legjobban közelítő – tevékenységek még ma is szigetszerűen, jó-
részt mikrostrukturális jelleggel helyezkednek el, és nem integrálódtak szervesen az ipa-
ri tevékenység egészébe, jelentőségükhöz képest kooperációs kapcsolataik gyengék.

A mikrostrukturális illeszkedés alakulása igen ellentmondásos. Bebizonyosodott,
hogy központi vezérléssel a termékszerkezet változása terén csak korlátozott eredmé-
nyeket lehet elérni. Ehhez a vállalati magatartás megfelelő érdekeltségen és gazdasági
kényszeren alapuló orientálása szükséges. Ilyen irányú kísérletek természetesen voltak,
az átütő siker azonban elmaradt. A 70-es évek második felére a közvetett irányítás e
cél-talán legjobban szolgáló eszközét – a hitelt – fokozódó mértékben állította ver-
senyképességünk növelésének szolgálatába. Míg a korábbi tervidőszakban a hitel jórészt
központilag meghatározott ágazati célok megvalósítását szolgálta, addig a konvertálha-

tó exportáralap-bővítő beruházásokat preferáló hitelkonstrukció – amelynek eredményeként már a kihelyezett hitelek több mint 50%-a ágazatoktól független, hatékonysági követelményeket teljesítő fejlesztések megvalósítását segítette elő – elvileg a mikrostruktúra hatékonysági alapon történő továbbfejlesztése szempontjából határozott előrelépésnek minősül. Más kérdés, hogy a hitelkérelmek kidolgozása, a különböző prognózisok megalapozottsága számos kívánnivalót hagyott és hagy maga mögött, következőképpen számos fejlesztés esetében csak részeredmények születtek. Az utóbbi időszakban pedig a konstrukción belül az importhelyettesítés, illetve -kiváltás céljai az erőforrások lényegesen magasabb hányadát kötik le.

Külön gond, hogy a mikrostrukturális változások szempontjából meghatározó jelentőségű vállalati műszaki fejlesztési tevékenység az indokoltnál és a szükségesnél lassabban bontakozik ki, a gyártás- és gyártmányfejlesztés üteme, minőségi színvonala elmarad a strukturális illeszkedés követelményeitől. A termékszerkezeten belüli mozgás egyirányú. Erőteljesebb az előrehaladás a gazdaságtalan, korszerűtlen, alacsony hatékonyságú termékek visszaszorulása tekintetében, az új, korszerű – az illeszkedést hordozó – termékek száma, súlya ugyanakkor nem emelkedik kielégítő mértékben. Gondot okoz az is, hogy a viszonylag fejlettebb műszaki színvonalat képviselő termékek bizonyos körében az értékesítés lehetőségei tartósan kedvezőtlenek, hatékonyságuk tendencijelleggel romlik.

A vázolt folyamatban számos irányítási, piaci, vállalati gazdálkodásbeli, érdekeltiségi stb. gond kumulált hatása tükröződik. A strukturális illeszkedés eddigi tapasztalatai az eredmények tükrében távolról sem megnyugtatóak. Nem alakultak ki sem az irányításban, sem a vállalati gazdálkodásban azok a módszerek és eszközök, amelyek a versenyképesség megőrzéséhez vagy javításához strukturális oldalról kielégítő feltételeket teremtenének. Külön problémát okoz a strukturális illeszkedés és az importigényesség viszonya. Elvileg nem vitás, hogy a szerkezeti változások és a nemzetközi munkamegosztásba való szélesedő bekapcsolódás szorosan összefügg. Kérdés, hogy a nemzetközi munkamegosztásban való részvétel milyen mértékben kiegyensúlyozott, kölcsönös, a kivitel és a behozatal tekintetében közel azonos minőségű, hatékonyságú kapcsolat alapján alapul. Ez mindenekelőtt strukturális adottságainktól függ – makro-, mezo- és mikroszinten egyaránt. Az eddigi elemzések többnyire azt bizonyították, hogy éppen szerkezeti sajátosságainkra visszavezethetően a gazdaság importigényessége magas, és az export nem kielégítő hatékonysága ezt nem képes ellensúlyozni. Az importigényesség alakulása belső termelési kultúránk színvonalával összefüggésben azért is kedvezőtlen, mert olyan termékek behozatala is szükségessé válik, amelyek hazai előállítása nagyobb nehézségek, a hatékonysági követelmények sérelme nélkül jobb termelésszervezéssel, intenzívebb belső munkamegosztással és a kooperációs kapcsolatok szélesítésével megoldható. Más oldalról pedig számos veszteséges, alacsony hatékonyságú tevékenység fenntartásához ezek jelentős importszükségletét is ki kell elégíteni.

Feszült külgazdasági helyzetben a szerkezeti problémák és az importigényesség ezért is igen kiélezetten jelentkezik. Megoldásként lassú strukturális változások esetén a gyakorlatban az importgazdálkodás szigorítása adódik, amelynek szükségszerűen zavaró hatása több irányú, részben előnyös, részben kedvezőtlen tendenciák kibontakozását eredményezi. Előnyös annyiban, amennyiben változások kezdődnek, szélesedik a háttérpári tevékenység, erősödnek a kooperációs kapcsolatok, szélesedik és ésszerűsö-

dik a belső munkamegosztás, az importtal való takarékoság kényszere mérsékli a gazdálkodásunkra jellemző pazarlást. Hátrányos, amennyiben szűkíti a nemzetközi munkamegosztásban való részvételt, szélesíti az autarkiát, és olyan termékek előállítása is szükségessé válik, amelyeket importból egyébként gazdaságosabban és jobb minőségben lehetne beszerezni.

A strukturális illeszkedés szempontjából tehát az import oldaláról történő beavatkozás ellentmondásos hatásokkal jár. Stratégiai jellegű kérdés, hogy először az importigényességre ható tényezők változtatásával, illetve megfelelő érdekeltséggel teremthetjük-e meg az importtal való ésszerű gazdálkodás feltételeit, vagy a szorosabb importgazdálkodással kényszerítjük ki az olyan – részben strukturális – változásokat, amelyek az importigényesség mérséklését eredményezik. Úgy tűnik, ez utóbbi – bár sokak által vitatott és bírált – magatartás is számos előnyös változást kényszeríthet ki.

Az ipari szerkezet változása adott növekedés és felhalmozási lehetőség mellett

A 80-as évtizedre jellemző, várható feltételek alapján a gazdasági növekedés üteme – több tényező kölcsönhatása következtében – mérsékelt marad, nem éri el a 70-es évtizedben kialakult dinamikát. Egyensúlyi helyzetünk feszültségei lassan oldódnak, a külgazdasági piaci feltételek gyors javulása nem valószínűsíthető. A konjunktúra élénkülése esetén sem várható a világkereskedelem bővülésének korábban tapasztalt üteme. Beszerzési lehetőségeink számottevően nem bővülnek, néhány alapvető termékből a szocialista partnerek szállítókészsége továbbra sem változik kedvezően, dollár elszámolású beszerzéseink fokozása exportképességünk javulásától függ. Az egyenlegkövetelmény csak az évtized második felében enyhül. Az egyensúlyi helyzetünk, külgazdasági lehetőségeink reális számbavétele mellett a belső jövedelemfelhasználás nem nöhet dinamikusán. Így tehát a strukturális illeszkedés, a versenyképesség javítása mint stratégiai és taktikai feladat és cél megvalósításának feltételei számottevően nem javulnak.

Ehhez hozzájárulnak belső gazdálkodási gyengeségeink tartósan minősíthető elemeinek – még abban az esetben is, ha az irányítási rendszer jelentősebb továbbfejlesztésére az elgondolásoknak megfelelően sor kerül – struktúraváltást fékező hatásai. A szerkezeti változtatásokat emellett az intenzív (magasabb tőkeigény) jelleg jellemzi, akkor, amikor jelentősebb bővülést a felhalmozási lehetőségek terén nem lehet várni. Felhalmozási oldalról tehát a gyors ütemű szerkezetváltás feltételei nem teremthetők meg, sőt, ha figyelembe vesszük az energetikai beruházások tartósan magas arányát, az alapanyaggyártás és a feldolgozó ipar felhalmozási lehetőségei elmaradnak a szükséges mértéktől. (Ma még arról is kiterjedt – iparpolitikai szintű – vita folyik, hogy mi tekintendő „szükséges” mértéknek.) Néhány alapvető illeszkedési feladat ettől függetlenül megfogalmazható:

- meg kell akadályozni, hogy az ipar versenyképessége csökkenjen, és a megélénkülés idején a világkereskedelem perifériájára kerüljön;
- erősíteni kell az ipar növekedést hordozó szerepét;
- javítani kell a nemzetközi munkamegosztásba való beilleszkedés minőségi jegyeit;

- a szocialista országokkal a kölcsönös előnyök alapján való együttműködés fejlesztésében az ipar növekvő szerepet vállaljon;

- a konvertibilis valutákban elszámolt forgalomban az ipari termékek egyenlege számottevő mértékben javuljon.

A felsorolt célok teljesítése – a vázolt feltételek között – a 80-as évtizedben rendkívül nehéz, bonyolult feladatot jelent. A versenyképesség megőrzése, javítása a magyar gazdaság kulcskérdése. Ha ez sikeresen megoldható, reális lehetőség nyílik a tudományos-technikai fejlődés fő áramlatainak követésére – és fordítva, a tudományos-technikai fejlődéssel való lépéstartás előfeltétele a versenyképesség megőrzésének.

E tekintetben a 80-as évtizedben az informatika szerepe meghatározó. Az informatikai kultúra színvonalának emelése nélkül nincs reális esélyünk pozícióink megőrzésére. Az elektronika, a mikroelektronika az ipar valamennyi területén alapvető befolyást gyakorol a termelés minőségi jegyeinek kibontakozására, a termékek versenyképességének javítására. A legfontosabb alkalmazkodási kérdés, hogy mennyire tudjuk a mikroelektronikai kultúrát az ipari tevékenység szerves részévé tenni. Nem arról van szó, hogy gyártási oldalról a magyar iparnak mikroelektronikai nagyhatalommá kell válnia, ez nyilvánvalóan irreális cél lenne. Az azonban létkérdés, hogy a mikroprocesszor az ipar csaknem valamennyi területén olyan természetes alkatrész legyen, mint ma a csavar. Enélkül a kultúra nélkül a 80-as évtizedben versenyképes feldolgozó ipar, de alapanyaggyártás sem létezik. Alapkérdés tehát, hogy milyen mértékben tudjuk e kultúra meghonosodásához szükséges feltételeket megteremteni, illetve az ipar mely területein leszünk képesek megfelelő hatékonysággal élni a mikroelektronika, az informatika adta lehetőségekkel.

Az ipar teljes vertikumában, a meglevő ipari potenciál egészét tekintve egy ilyen típusú váltás tökeigénye rendkívül nagy, az említett felhalmozási lehetőségek ismeretében nem elégíthető ki. Igen jól átgondolt stratégiára van szükség ahhoz, hogy a termelés mely szféráiban van legnagyobb esélyünk a mikroelektronika hatékony alkalmazására, illetve emellett a megváltozott külső és belső gazdálkodási követelményekhez való alkalmazkodás feltételei mely területeken teremthetők meg a siker reményében. A kérdés ilyen felvetése azt a feltételezést hordozza, hogy az előttünk álló időszakban az ipar egésze számára a frontális kibontakozás lehetőségei korlátozottak. A termelési tényezők reális számbavétele és várható alakulása alapján az ipari potenciál egészének számottevő bővítéséhez, működtetéséhez, hatékonyságának, versenyképességének jelentős – a követelményeknek megfelelő mértékű – javításához szükséges feltételek nem vagy a korábbi időszakhoz viszonyítva szűkebben állnak rendelkezésre. Ugyanakkor azt is világosan kell látni, hogy az ipar különböző ágazatai, álgazatai, vállalatai eltérő pozícióból, nem egyenlő eséllyel indulnak a források vagy az egyes termelési tényezők megszerzéséért folyó versenyben. Ezen túl azzal is számolni kell, hogy a következő időszakban ez a verseny nemcsak az iparon belül, hanem az ipar és a gazdaság egyéb ágai között is erőteljesen fokozódik. Ily módon a strukturális alkalmazkodás feladatait mind a külső és belső piaci, mind a forrásokhoz, termelési tényezőkhöz való hozzájutás érdekében kibontakozó, élesedő verseny közepette kell megoldani.

Nyilvánvaló, hogy egy ilyen típusú közelítés esetén az ipar esélyei a saját működési feltételeinek javításában, a vázolt több irányú versenyben való helytállásban és ezen keresztül alapvető feladatainak megoldásában akkor javulnak számottevően, ha pótlóla-

gos forrásokat, eszközöket tár fel, amelyek hatékony felhasználása számos területen oldani képes a kialakult — sok esetben nyomasztó — feszültségeket. E pótlólagos lehetőségek feltárásának egyik sokat hangoztatott módja az alacsony hatékonyságú, veszteséges tevékenységek szűkítése, visszaszorítása — más szóval a veszteségforrások megszüntetése —, mivel az elmaradó veszteség népgazdasági szinten ugyanolyan elosztható többletjövedelem, mint egy jó fejlesztés hozadéka.

A visszafejlesztésről általában

Azzal, hogy az alacsony hatékonyságú, veszteséges tevékenység szűkítésének, megszüntetésének fontosságát hangsúlyozzuk — ez már hosszú ideje napirenden levő kérdés —, nem biztos, hogy adott gazdasági situációban, gazdálkodási színvonal és gyakorlat mellett ennek feltételei egyértelműen és könnyen megteremthetők.

a) Nem rendelkezünk olyan megbízható mérőeszkővel, amely egyértelműen orientálna az egyes tevékenységek gazdaságossága, hatékonysága tekintetében. Az ár-, az elvonási és a támogatási stb. rendszer bonyolultsága, torzításai mellett az ilyen típusú döntések megfelelő, objektív mutatószámokkal nem támaszthatók alá.

b) Nincs öncélú termelés, tehát minden visszafejlesztés automatikusan ellátási zavarokhoz vezet, főleg akkor, ha az adott lehetőségek és feltételek mellett a belföldi termelést nem lehet importtal pótolni.

c) A veszteséges, alacsony hatékonyságú termelésben lekötött állóeszközök nem vagy csak igen kis mértékben konvertálhatók, következésképpen minden visszafejlesztés nyomán a termelésből kivont állóeszköz egyértelműen veszteséget jelent.

d) Különösen a jelen egyensúlyi helyzetben nem lehet lemondani a nettó exportőr jellegű, tehát valamilyen mértékű devizaszerző tevékenységről, még akkor sem, ha az veszteséges vagy alacsony hatékonyságú.

e) A belső helyi stabilitásra való törekvés mellett a konkrét visszafejlesztési elgondolások megvalósítása olyan ellentmondások, feszültségek kialakulásával járna, amelyek elkerüléséhez komoly érdekek fűződnek.

Alapvetően az előbbi okokra visszavezethetően átfogó jellegű visszafejlesztési programok, elgondolások kidolgozására (főként megvalósítására) elvétve kerül sor. (A 60-as évek végén, a 70-es évek elején — az energetikai koncepció változásával összefüggésben, a szénhidrogének előtérbe kerülése kapcsán a hazai szénbányászat visszafejlesztésére születtek intézkedések.) A visszafejlesztéssel szemben felhozható érvek és objektíve létező akadályok számbavétele nélkül nagy a veszélye annak, hogy a strukturális alkalmazkodás e lehetőségeit nem reálisan értékeljük, és olyan megoldásokat keresünk, amelyek végrehajtása objektív — esetenként szubjektív — okokra visszavezethetően nagy nehézségekbe ütközik vagy nem is lehetséges.

Ha figyelembe vesszük, hogy az ipar és a gazdaság egésze közötti arányok különböző feszültségeket hordoznak (a termelés infrastrukturális feltételeinek az iparétól elmaradó fejlettségi színvonala, alacsony színvonalú és arányaiban torzuló felhalmozási lehetőségek, a munkaerő szakképzettségi színvonala, szakmastruktúrája, a gazdaságon belül objektíve létező áramlási irányai stb.), továbbá hogy az ipar meglevő — már kiépült — kapacitásainak a jelenleginél magasabb műszakszám melletti kihasználásához

sem külpiazi, sem energiahordozó-, alapanyag-, alkatrész-, részegység- stb. ellátási feltételekkel nem rendelkezünk, vagy e feltételek csak a hatékonyság rovására tett engedmények, jelentős áldozatok vállalása mellett teremthetők meg (természetesen adott hatékonyság és struktúra mellett), akkor megalapozott az a következtetés, hogy iparunk strukturális alkalmazkodásának sikere nagymértékben attól függ, hogy az ipar hatékony működtetése és a vázolt feltételek közötti összhangot milyen mértékben tudjuk megteremteni. E követelmény természetesen azt is magában hordozza, hogy a strukturális illeszkedés, a versenyképesség, a növekedést hordozó szerep erősödése feltételezi a rendelkezésre álló források, eszközök, termelési tényezők átcsoportosítását, amely szükségszerűen bizonyos ipari tevékenységi köröket illetően visszafejlesztéssel, az ipar tervszerű visszavonulásával jár.

Adott és reálisan várható feltételek mellett a sikeres strukturális alkalmazkodáshoz szükséges élenjáró, hatékony ipari tevékenységek kibontakozásához, az iparon belüli szerepük, súlyuk növeléséhez, meghatározóvá válásához a lehetőségek olyan mértékben teremthetők meg, amilyen ütemben szűkülnek ipari veszteségforrásaink. Ilyen közelítéssel, éppen a feltételek, lehetőségek reális mérlegetése alapján, a visszafejlesztést iparunk strukturális alkalmazkodása egyik kulcskérdésének kell tekinteni.

Annak érdekében tehát, hogy a veszteségforrások szűkítése — illetve a visszafejlesztés — terén érdemi előrehaladást lehessen elérni, mindenekeelőtt az előbbieken összefoglalt nehézségeken kell úrrá lenni. Ehhez a következők szükségesek.

— A gazdaságirányítási rendszer továbbfejlesztése eredményeként a vállalatokkal kapcsolatos döntésekhez a gazdasági tisztánlátás jelenleginél minőségileg jobb feltételei alakuljanak ki. Sok vélemény szerint bizonyos mértékben már a jelenlegi (sőt a korábbi) ár- és szabályozási rendszerben is viszonylag nagy biztonsággal megítélhetők a szélsőséges esetek a kiemelkedően jó vagy a legalacsonyabb hatékonyságú tevékenységek tekintetében.

— Az eddigieknél átfogóbban tegyük vizsgálat tárgyává az öncélú termelés kategóriáját. Részletes, objektív vizsgálatokra van szükség — elsősorban a veszteséges, illetve a legalacsonyabb hatékonyságú tevékenységek körében arra vonatkozóan, hogy a termelés jelenlegi színvonalának fenntartását mennyiben támasztja alá olyan reális kereslet, amely az importkorlát figyelembevételével más forrásból nem elégíthető ki, és emellett milyen mértékben fakad termelési kényszer abból az exportszükségletből, amely az adott alacsony hatékonyságú, esetenként növekvő importigényességű, bővülő termeléshez szükséges import ellentételezésének igényéből ered. Vizsgálandó az is, hogy ezek az öngerjesztő folyamatok milyen szerepet játszanak az adott azonos termékcsoporthoz külkereskedelmi forgalmában rendszeresen kialakuló cserearányromlásból származó árvesztések keletkezésében.

— Egyértelműen meg kell határozni, hogy a termelésből kivont, más területeken vagy célra nem használható, illetve nem értékesíthető állóeszközök reális értéke alapján milyen veszteség éri a gazdaságot, ezen állóeszköz-állomány kielejtezése következtében. E veszteséget kell szembeállítani azzal a veszteséggel, amely akkor keletkezik, ha a gazdaságtalanul termelő kapacitásokat működtetjük.

— Igen alapos elemzés, vizsgálat alapján kerüljenek meghatározásra azok az alacsony hatékonysággal, veszteségesen értékesíthető termékeket még valamilyen mértékű nettó devizahozammal exportáló termelő tevékenységek a tekintetben, hogy az e tevé-

kenységekhez szükséges közvetlen importigény mellett a több fázisra visszavezetett közvetett importszükséglet figyelembevétele esetén is egyértelműen bizonyítható a pozitív egyenleg. E területeken a termelés fenntartása egyensúlyi helyzetünk alakulásától függ. Különös gondot kell fordítani arra, hogy e tevékenységek folytatásához szükséges feltételek ne más továbbfelhasználó fázisokban működő termelők versenyképességének rovására teremtdjenek meg. Általában nem kellően feltárt az az összefüggés sem, hogy az alacsony hatékonyságú, veszteséges tevékenységet folytató vállalatok a termékeiket felhasználó további termelési fázisokban milyen mértékben okoznak hatékonysági gondokat.

— A helyi stabilitást, foglalkoztatáspolitikai és egyéb megfontolásokat területileg differenciált módon kezeljék. Különösen fontos a visszafejlesztés konzekvenciáit előre tisztázni azokban a körzetekben, településeken, ahol a munkahelyek, vállalatok adott száma mellett gondot okozhat a munkaerő-átcsoportosítás. Megfelelő előkészítés és együttműködés esetén azonban a központi és a helyi gazdasági és politikai szervek meg tudják oldani az ilyen térségekben szükségszerűen keletkező feszültségeket.

Az előbbiekből érzékelhető, hogy az alacsony hatékonyságú, veszteséges tevékenységek visszaszorítása számos olyan akadályba ütközik, amelyek eddig képesek is voltak megátolni nagyobb tevékenységi köröket átfogó visszafejlesztési programok kialakítását és végrehajtását. Hozzájárult ehhez, hogy a jelenlegi finanszírozási gyakorlat is inkább a veszteséges tevékenység fenntartását és nem visszaszorulását szolgálja. Az állami támogatások, az árszabályozás fellazítása, a tartalékalapok felhasználása, a hitelezési engedmények (prolongáció, visszafizetési kötelezettség elengedése vagy állami átvállalása stb.), az állami tőkejuttatás jelentős részben nem a korszerű, versenyképes tevékenység kibontakozását, bővülését, hanem az alacsony hatékonyságú, veszteséges tevékenység továbbélését, sőt esetenként növekedését teszi lehetővé. Ugyanakkor a gazdaságon belüli, a strukturális alkalmazkodást elősegítő tőkeáramlás gyenge, formái nem kielégletesek, számos eszköz tekintetében még az útkeresés szakaszában vagyunk. Nehezíti a tőkeáramlás erőteljesebbé válását az is, hogy jelenlegi gazdasági filozófiánk mellett az alacsony hatékonyságú, veszteséges tevékenységek jelentős körében a gazdálkodás javítását nem a tevékenységek visszaszorításával, hanem újabb és újabb fejlesztésekkel, beruházásokkal kísérelik meg elérni (tehát további tőke- és eszközleköltéssel) az esetek többségében eredménytelenül, vagy a többletráfördítésekhez viszonyítva kismértékű javulás érhető csak el.

Általában az a megközelítési mód elfogadott, hogy a veszteséges, alacsony hatékonyságú tevékenység megszüntetése tőke- és eszköz-felszabadítással jár — a gazdálkodó szervezetek vagy az állam számára többletforrásokat biztosít. A valóságban ez természetesen nem így van, a gyakorlat bizonyítja, hogy a visszafejlesztés az esetek döntő többségében tőkeigényes művelet, főleg a visszafejlesztési akció kezdeti szakaszában forrásigényt támaszt. Ezt az amúgy is alacsony hatékonysággal működő vállalatok saját forrásaikból fedezni nyilvánvalóan nem tudják. Ezért megfontolandó, hogy a visszafejlesztés megkezdéséhez szükséges forrásokat a hitelszféra bocsássa a gazdálkodó szervezetek rendelkezésére — természetesen a mindenkori hitelpolitikai irányelveknek megfelelően, amelyben a hitelezett visszafejlesztési akció jövedelmezőségét a ráfordítások és az elmaradó veszteség viszonya határozza meg.

A visszafejlesztés elvileg különböző szinten értelmezhető. Nyilvánvalóan más eljárás-

ra, magatartásra van szükség, ha átfogó, több vállalatot érintő tevékenység szűkítése vagy megszüntetése a cél. Ettől bizonyos fokig eltérő a helyzet, ha egy vállalat tevékenységének egésze alacsony hatékonyságú, illetve veszteséges. Más típusú magatartást igényel, ha egy gazdálkodó szervezeten belüli veszteséges tevékenység gazdaságossá tételéről vagy megszüntetéséről kell dönteni. Az első esetben központi irányításra van szükség, mind a veszteséges tevékenység lehatárolása, mind a visszafejlesztéssel összefüggő feladatok kidolgozása és végrehajtása tekintetében. Alapos, átfogó jellegű vizsgálatok és elemzések alapján (ezekről az előbbiekből már volt szó) lehet és kell a szükséges lépésekről, ezek feltételeinek megteremtéséről dönteni. Irányítási tevékenységünk még nem tudja ezt a problémát kellő határozottsággal kezelni, jórészt ebből fakad, hogy a strukturális alkalmazkodás eszközrendszerén belüli lehetőségek egy része kiaknázatlan marad.

Az ipari alágazat egészét érintő visszafejlesztési akció, amely nyilvánvalóan a vállalatok szélesebb körét érinti, igen gondos több oldalú előkészítést igényel. Ezért megfontolandó, hogy az érintett ágazati irányító szerv vezetésével, a jelenlegi központi fejlesztési programokhoz hasonló megközelítést alkalmazva a termelési és a piaci-felhasználói összefüggések figyelembevételével ugyanolyan koncepcionális döntés-előkészítő munka induljon meg, mint amilyen eddig és jelenleg az átlagosnál gyorsabban, kiemelten fejlesztendő tevékenységekkel kapcsolatosan folyt, illetve folyik. E munka keretében kellene feltárni az alacsony hatékonyságú, veszteséges tevékenység visszafejlesztésének valamennyi konzekvenciáját, hatását a kooperáló területek felhasználói igényének kielégítésére, az importszükségletek alakulására, az exportkiesés és a közvetlen, közvetett importcsökkenés viszonyára, a pénzügyi-költségvetési kapcsolatokra stb. Ezek alapján átfogó intézkedéssorozatot kell kidolgozni a foglalkoztatottak átcsoportosítására, a felszabaduló épületek, gépek, berendezések és egyéb létesítmények más irányú gazdaságos, hatékony felhasználására annak érdekében, hogy a visszafejlesztéssel szükségszerűen együtt járó, a más területeken nem hasznosítható állóeszközök „ elvesztéséből ” fakadó veszteség minimalizálható legyen. E veszteséget kell szembeállítani egyrészt az elmaradó veszteséggel és a máshol gazdaságosabban felhasználható munkaerő és állóeszközök többlethozadékával.

Az ilyen megközelítéssel kidolgozott átfogó jellegű elemzések megfelelő alapot nyújthatnak olyan visszafejlesztési akcióprogramok kidolgozásához, amelyek végrehajtása esetén a gazdaság egészének forrásképző képessége javul, és a strukturális alkalmazkodáshoz kedvezőbb feltételek megteremtésére nyílik mód.

Sajátos kérdésként jelentkezik a strukturális alkalmazkodás szempontjából a szóhasználatunkban „válságágazatok” megjelöléssel illetett tevékenységek köre. Azonban azt mindenképpen meg kell különböztetni, hogy az adott tevékenységet érintő válság konjunkturális jellegű-e vagy tartós strukturális illeszkedési gondról van-e szó. A konjunkturális jellegű, átmenetileg kedvezőtlen piaci értékesítési viszonyokra visszavezethető gazdálkodási problémákkal küzdő tevékenységekkel kapcsolatos irányítási magatartás alapvetően kétirányú. Egyrészt olyan gazdálkodási feltételeket kell teremteni, amelyek bizonyos mértékig segítik a kedvezőtlen hatások ellensúlyozását, másrészt az adott tevékenységet folytató gazdálkodó szervezetek illeszkedési kényszerét fokozzák. Sajnos, az eddigi elemzések egyértelműen bizonyítják, hogy az utóbbi hatás az elmúlt években csak igen mérsékelten érvényesült.

A strukturális jellegű, a világpiac tartós átrendeződésével összefüggő okokra visszavezethető válsággal küzdő ágazatok, tevékenységek „kezelése” átfogóbb intézkedéseket kíván. Ez részben hasonló a visszafejlesztési akciókkal összefüggő teendőkkal, részben átfogóbb struktúrapolitikai megközelítést igényel. A válságágazat általában alapvetően exportorientált, a kedvezőtlen külpiaci változások éppen ezért felerősödve jelentkeznek e tevékenységi körben. Itt a belföldi igények kielégítése továbbra is feladat marad. Sőt, figyelembe véve „válságágazataink” súlyát, szerepét a gazdaságban, ezen belül iparunkban, ezek megszüntetése nyilvánvalóan nem reális cél. Ezen ágazatok esetében egyrészt a külpiacról való tervszerű visszavonulás megszervezése, a belföldi igények korábbinál lényegesen hatékonyabb kielégítéséhez szükséges feladatok kidolgozása és végrehajtása a feladat.

Ez azért lényeges, mert a lépéssorozat eredményeként számottevően csökken az ipar energia- és anyagigényessége, javul az exportszerkezete, mérséklődik az importigényesség és az azonos termékcsoportokon belüli cserearányromlásból adódó árvesztesség. Ezzel szemben a jelenlegi gyakorlat mellett az az érv szól, hogy e tevékenységek gazdaságtalan, veszteséges exportjáról az adott nemzetközi likviditási helyzetben nem lehet lemondani, és a szocialista országokkal megkötött, az árucsereforgalmi megállapodásokból fakadó kötelezettségek teljesítése is szükséges. Éppen ezek a körülmények teszik indokolttá a tervszerű visszavonulást, amely ugyan időigényes, de konzekvens magatartás és alapos előkészítés alapján járható út.

Ez a közelítés azt is magában foglalja, hogy hosszú, illetve középtávú struktúra- és beruházáspolitikánkban is messzemenően tükröződnie kell e törekvéseknek. (Jellemző, hogy van olyan válságágazatunk, amelynek fejlesztésére 1990-ig mintegy 80, 2000-ig 150 milliárd forintot kívánnak fordítani az adott ágazat hosszú távú fejlesztési koncepcióját kidolgozók.) Az eddigi tapasztalatok arra utalnak, hogy e kérdésben alapvető szemléleti változtatásra van szükség, olyanra, amely valóban a strukturális alkalmazkodás szükségességéből és a népgazdaság reálisan valószínűsíthető valós lehetőségeiből indul ki.

A veszteséges, alaphiányos, alacsony hatékonyságú vállalatok „kezeléséről”

Más típusú megközelítést igényel, ha az alacsony hatékonyságú, veszteséges tevékenység – egyébként gazdaságos ágazatban vagy alágazatban – egy vállalat gazdálkodására jellemző. Ilyen esetben a nehézségek nagy valószínűséggel elsősorban nem a külső okokra, hanem a gazdálkodó szervezet gazdasági munkájának gyengeségeire vezethetők vissza. Azonban az is kétségtelen, hogy az ár- és szabályozási rendszer következetlenségei is kiélezhetik egyes vállalatok gazdasági-pénzügyi helyzetét. Ezért van kitüntetett jelentősége az objektív „mérőeszköznek”, amelynek alapján egyértelműen meghatározható egy gazdálkodó szervezet működésének hatékonysága, illetve egyes vállalaton belüli tevékenységek gazdaságossága.

Olyan mérőeszközökkel, amely e követelménynek maradéktalanul megfelelne, ez idő szerint nem rendelkezünk. A jelenleg használt mutatóról is tudjuk, hogy messze nem elégíti ki az elvileg elvárható igényt, de vita után kompromisszumként el kellett fogadni. A másik gond az alacsony hatékonyság kritériumának megállapítása, az, hogy

mit mihez viszonyítunk. Jelenleg e kérdésben is csak kompromisszumos — következésképpen vitatható — megoldást lehet alkalmazni (az iparági átlag felénél alacsonyabb nettó eszköz- és bérarányos nyereség), amelynek alapján csak a relatív gazdaságosság, hatékonyság megítélésére nyílik mód. Ez azt jelenti, hogy az alágazaton vagy iparágon belüli viszonyokat tudjuk érzékelni, az ipar egészére vonatkozó abszolút mérést lehetővé tevő eszközzel nem rendelkezünk. Az ehhez hasonló gondok már hosszú ideje igen megnehezítik az érdemi előrelépést.

Alapvetően erre vezethető vissza — természetesen több más ok mellett —, hogy az irányítási munkában már több éve napirenden van, gyakorlatilag megoldatlan feladat a veszteséges, alacsony hatékonyságú, alaphiányos vállalatokkal szemben követendő és konzekvensen követhető magatartás, irányítási gyakorlat kialakítása. Ismeretes, hogy az elmúlt években kezdetben a nehéz pénzügyi helyzetben levő vállalatok meghatározott körére alakultak ki „kezelési” elképzelések. Azonban az átlagosnál részletesebb megfigyeléstől eltekintve e vállalati kör gazdálkodása tekintetében érdemi előrelépésre nem került sor.

Ezt követte a veszteséges, alaphiányos vállalatok gazdálkodásának javítására irányuló „eljárási rend” kialakítása. Mindenki előtt ismert, hogy az eljárási rend gyakorlati megvalósítása során karakterisztikus változást egyetlen gazdálkodó szerv esetében sem sikerült elérni. Ezzel párhuzamosan kialakult gazdaságirányítási gyakorlatunkban a nehéz gazdasági helyzetben levő vállalatok egyedi „kezelése” is. Az elmúlt években az Állami Tervbizottság és a Gazdasági Bizottság több ízben foglalkozott egyes, különböző gazdálkodási gondokkal küzdő vállalatok helyzetével, ezzel kapcsolatban határozatokat hozott és intézkedéseket fogantatosított az egyes gazdálkodó szervezetek pénzügyi-gazdasági nehézségeinek feloldására. A 70-es évtized végén nagyvállalataink meghatározott köre került olyan helyzetbe, hogy kormánybizottság beavatkozására volt szükség problémáinak enyhítésére. E vállalatok kivétel nélkül vállalták, hogy ha felmerült pénzügyi nehézségeiket feloldják, olyan belső hatékonyságjavító, szervezeti színvonalat emelő intézkedéssorozatot hajtanak végre, amelynek eredményeként gazdálkodási gondjaik hosszú távra tartósan megoldódnak.

A kormánybizottságok előírták, hogy a fennálló tartozások bizonyos részét a pénzügyi intézetek engedjék el, illetve a törlesztési kötelezettséget függesszék fel. Ez a meghatározott időre szóló intézkedés azt célozta, hogy e nehéz helyzetben levő nagyvállalatok a rendelkezésre álló egy-két év alatt rendezzék soraikat, és az általuk kidolgozott és végrehajtott intézkedési tervek eredményeként későbbi időponttól kezdve képesek legyenek kötelezettségeiknek maradéktalanul eleget tenni. Ezek a határidők általában 1982-ben jártak le, és ma már megállapítható, hogy a vállalatok többségének gazdasági helyzete nem rendeződött. Ennek az eredménytelenségnek nyilvánvalóan több oka van. Mindenekelőtt azt kell hangsúlyozni, hogy a nehéz gazdasági helyzetbe került nagyvállalatok többsége nem néhány éve, hanem már hosszabb ideje alapvető gazdálkodási gondokkal küzd, és sohasem történt olyan mélyreható, átfogó jellegű intézkedésre sor, amely a nehézségek okainak gyökeréig hatolt volna, és lehetővé tette volna az alapvető okok felszámolását. Ennek következtében a kialakult gyakorlatban e vállalatok csak „felszíni kezelésben” részesültek, és a pillanatnyi gondok áthidalásán túl alapvető gondjaikat tovább hordozták, a gazdálkodási nehézségek évről évre magasabb szinten újratermelődtek.

A másik alapvető ok, hogy a vállalatok magatartásában sem volt észlelhető olyan gyökeres változás, amely szükséges lett volna ahhoz, hogy gazdasági gondjaikon tartósan úrrá tudtak volna lenni. A Bevételi Főigazgatóság igen tanulságos elemzésben tárta fel, hogy milyen okokra vezethető vissza az alkalmazkodóképesség hiánya ipari vállalatainknál. Megállapította, hogy a nem megfelelő alkalmazkodóképesség alapvetően annak tulajdonítható, hogy a gazdálkodó szervezetek műszaki-fejlesztési, tágabban értve innovációs képességek hiánya miatt nem tudnak lépést tartani a növekvő követelményekkel. Ez legszembetűnőbben azoknál a vállalatoknál nyilvánul meg, ahol a közelmúltban nagyobb átfogó jellegű fejlesztéseket hajtottak végre. A beruházások során lehetőségük nyílt korszerű technológia importjára és termelésbe állítására. Ennek ellenére e fejlesztéseket végrehajtó vállalatok többsége innovációs képességek terén ma sem tart előbbre, mint a fejlesztések megkezdése előtt.

Ez arra vezethető vissza, hogy a szabályozók nem teremtették meg azt a kényszert, amely a vállalati magatartás alapvető megváltoztatását szükségessé tette volna, sem a pénzügyi-gazdasági szabályozókon kívül eső állami tulajdonosi magatartás, sem a gazdálkodók kollektívja eddig nem lépett fel kényszerítően az elmozdulás érdekében. Ahogy a jelentés fogalmaz: „a szükséges ütközetek, amelyek hajtóerők, szelekciós tényezők lehetnének, feloldódnak 'az érdekelt felek' konszolidációs törekvéseiben.” További okként említi a tanulmány, hogy az elmúlt években végrehajtott beruházások megvalósításában mutatkozó hiányosságokat olyan periódusban kell korrigálni és a hatékonyság javításához szükséges lépéseket megtenni, „amikor a korrekciókhoz szükséges eszközök csak nagyon szűkösen állnak rendelkezésre. A féllábasan végrehajtott és folytatást igénylő fejlesztések olyan kész helyzetet teremtettek, amely rákényszeríti az állami irányítást, hogy fusson a pénze után.”

Nyilvánvaló, hogy e mögött a jelenség mögött számos tényező húzódik meg. Ezek közül az ár- és szabályozórendszer következtelenségei mellett alapvetően belső vállalati gazdálkodási okokat kell keresni, és visszavezethetők a nagy volumenű fejlesztések nem kellő megalapozottságára, előkészítésére és megvalósítására. Ezen okok mélyebb kifejtése egy új tanulmányt igényelne, azonban meggyőződésünk, hogy amíg a szanálás, felszámolás gyakorlati megvalósításához mint eszközhöz nem folyamodunk, addig nem jelenik meg gazdaságunkban az a kényszerítő erő, amely megújulásra képes tevékenységek, követelményekhez való felzárkózását kikényszerítené.

A közelmúltban jelent meg az a határozat, amely a veszteséges, alaphiányos, alacsony hatékonyságú vállalatok jövőbeli kezelésével összefüggő rendet írja elő. Ennek megfelelően az alacsony hatékonyságú vállalatokkal szemben kétlépcsős intézkedéssorozatra került sor. Az első lépcsőben olyan kényszerintézkedésekre és szankciókra kell javaslatot tenni, amelyek elvileg egy-két éven belül kikényszeríthetik a gazdálkodás hatékonyságának számottevő javítását. Amennyiben ez nem történik meg, az eljárás második lépcsőjében megkezdődik a gazdálkodó szervezeteknél lekötött eszközök átcsoportosítása és végső soron a vállalat tevékenységének megszüntetése.

Erre az intézkedéssorozatra annál is inkább szükség van, mert az eddigi elemzések egyértelműen arra utalnak, hogy a gazdálkodó szervezetek teljesítőképessége a nem rubel exportban alig vagy nem növekedett, viszont az exportteljesítmények szinten tartáshoz is nőtt a támogatások iránti igény, és egyre gyakrabban válnak szükségessé különböző nem mechanizmuskonform állami beavatkozások. Ma még nem tapasztalhatók

kielégítő mértékben a belső tartalékok feltárására, az innovációs tevékenység kialakulására utaló jegyek. Jelenleg is az a jellemző, hogy a szabályozóváltozáshoz való taktikai igazodás az elsődleges, és csak elvétve találkozunk stratégia jellegű irányváltással. Erre vezethető vissza, hogy a tartós változást és kibontakozást hordozó termékszerkezet-korszerűsödés messze elmarad a szükségestől. Mindezek következtében a versenyképesség javulása is elmarad a követelményektől. Továbbra sincs megfelelő érdekelttség a gyártmány- és gyártásfejlesztésben és általában a kutatási-fejlesztési eredmények gyors hasznosításában, a műszaki fejlesztési tevékenység javításában. A kooperációs kapcsolatok gyengék, a szerződéses fegyelem laza.

A kiéleződő gazdálkodási problémákra utal, hogy az előző évhez viszonyítva 1982-ben a veszteségesen gazdálkodó vállalatok és szövetkezetek száma kétszeresére, a veszteség összege pedig több mint másfélszeresére növekedett. Ha ehhez hozzászámítjuk azokat a vállalatokat és szövetkezeteket, amelyek központi beavatkozás eredményeként kerültek el a veszteségesé válást (a „válságágazatokban” és egyéb területen működő vállalatokat), akkor e kör lényegesen szélesebb és a keletkezett veszteség mértéke nagyságrenddel nagyobb lenne.

A vázolt körülmények alapján helytállónak tűnik az a következtetés, hogy a következő évek során a rendelkezésünkre álló eszközök reális figyelembevétele mellett — a várható külső és belső feltételek és követelmények ismeretében — a veszteséges, alacsony hatékonyságú tevékenységek visszaszorítása irányába határozott lépésekre van szükség, ezek elkerülhetetlenek. Hasonlóképpen egyértelmű magatartást kell tanúsítani a veszteséges, alacsony hatékonyságú vállalatokkal szemben. Ilyen irányú előrelépés nélkül jelenlegi gazdasági gondjaink megoldása nem vagy csak igen nagy nehézségek mellett képzelhető el.

HUSZÁR JÓZSEFNÉ

AZ IPARI BERUHÁZÁSOK SZEREPE A STRUKTURÁLIS ALKALMAZKODÁSBAN*

A 70-es évtizedben — hasonlóan a korábbiakhoz — a népgazdaság fejlesztésében a beruházási célok kijelölése és az eszközök elosztása útján a tervezésben is, de a gazdaságirányítás működése révén még erőteljesebben az ipar elsődlegességet élvezett. A IV. ötéves tervben az ipar beruházásaira — folyó áron — közel 200, az V. ötéves tervben pedig csaknem 340 milliárd Ft-ot irányoztak elő. Ez a szocialista szektor tervezett beruházási előirányzatának közel 42, illetve 39%-ával volt egyenlő.

1971 és 1980 között az ipar beruházásaira — folyó áron — ténylegesen *több mint 585 milliárd Ft-ot fordítottunk*. Így a szocialista iparban a tervezett beruházásokat közel 10%-kal teljesítették túl. (Az ipari beruházások túlteljesítése jelentősebb — 11% — volt az évtized első felében, mint az V. ötéves terv időszakában. Ekkor a túlteljesítés kb. 8%-ot tett ki.) Ha figyelembe vesszük, hogy az ipari állóeszközök bruttó értékének nagysága 1980. január 1-én 710 milliárd Ft volt, képet alkothatunk a beruházási tevékenység jelentőségéről. Az állóeszköz-selejtezéseket és az üzembe helyezéseket beszámítva az ipari állóeszköz-állomány bruttó értéke a 70-es évtizedben folyó áron kétszeresére nőtt.

A beruházási teljesítések nagysága alapján a 70-es évtized iparfejlesztésében kisebb fokú periodicitás figyelhető meg. Noha a középtávú népgazdasági tervek mindkét ötéves tervidőszak során — 1975 kivételével — az ipari beruházások rendszeres növekedésével számoltak, a beruházások növekedési üteme ingadozott.

Az ipari beruházások hullámmása nemcsak az ötéves tervidőszakokkal függ össze, hanem a beruházási tevékenység eseti szabályozásával is. Megfigyelhető ugyanis mind a IV., mind pedig az V. ötéves terv példája alapján, hogy az ötéves tervidőszakok első két évében az átlagosnál gyorsabban növekedtek az ipar beruházásai, és ennek megfelelően emelkedett az ipar részaránya is a szocialista szektor beruházásaiban. Ezt a gyors növekedési ütemet a tervidőszakok harmadik évétől kezdve viszont fokozatos ütem- és részaránycsökkenés követte. Az ipari beruházások legalacsonyabb részaránya az ötéves időszakon belül mindkét középtávú terv esetén az utolsó évben — 1975-ben, illetve 1980-ban — alakult ki. (Azóta, mint tudjuk, a VI. ötéves terv beruházási politikája alapján a beruházások növekedésének visszafogása volt, illetve van napirenden. 1980 óta az ipari beruházások szintje 1981-ben volt a legalacsonyabb, azóta újra lassú növekedésnek lehetünk tanúi. 1980-ban az ipari beruházások összege meghaladta a 70 mil-

*A strukturális alkalmazkodás vállalati és iparpolitikai eszközrendszere címmel 1983. június 7–8-án tartott műhelyvitára készített tanulmány.

liárd Ft-ot, 1981-ben közel 66 milliárd Ft-ot, 1982-ben pedig megközelítőleg 69 milliárd Ft volt.)

Az ipari beruházások ingadozása tehát elsősorban az általános beruházási színvonal alakulásának függvénye. Az ipari beruházások időszakos gyors növekedését különböző elhatározások, kedvező hitellehetőségek, illetve a beruházási tevékenység általános élénkülése váltotta ki. Azokban az években viszont, amikor a beruházások növekedését – az általános egyensúlyi helyzet javítása érdekében – központilag mérsékeltek, elsősorban a vállalati jövedelemszabályozásban, de az állami nagyberuházások kezdésének visszafogásával is főleg az ipari beruházások dinamikája csökkent. (Az intézkedések elfogadása és a tényadatok között kb. 1-2 éves eltérés tapasztalható. Így a beruházások visszafogását a tényadatokon keresztül 1-2 éves késéssel lehet lemérni.) A beruházások növekedési ütemének csökkentését célzó állami szándékokat azonban némileg „ellen-súlyozta” a 70-es évtizedben, hogy az iparban a vállalati fejlesztési alapok és a hitelek nagysága a tervezésben prognosztizálthoz képest rendszerint „túlteljesült”.

A főbb gazdaságfejlesztési célok jellege és iránya, továbbá az azok megvalósítását szolgáló beruházások jellege tekintetében különbséget tehetünk a 70-es évtized első, illetve az évtized második időszaka között. Míg a 70-es évek első felében az iparfejlesztés *alapvető* célja a szocialista országokkal való nemzetközi együttműködés fejlesztése volt, a fejlesztési politikában szerepet kapott a belföldi szükségletek kielégítése is. Az iparra vonatkozó főbb központi döntések elsődlegesen tehát a szocialista országokkal folytatott nemzetközi együttműködés kiszélesítését szolgálták, így a bauxit-, timföld-, alumíniumipar, a közúti járműfejlesztési, továbbá a petrokémiai és a számítástechnikai eszközök gyártását szolgáló központi fejlesztési programok, valamint azok az átfogó ágazati fejlesztések (pl. a textilipari rekonstrukciók) is, amelyek az ipari struktúrát módosították. Ezzel egyidejűleg a műszaki-technikai haladás követelményeit figyelembe véve a belföldi szükségletek kielégítése érdekében a kormány programot fogadott el a földgázfelhasználás kiterjesztésére és a könnyűszerkezetes építési mód meghonosításához szükséges technológia kifejlesztésére. 1970 és 1975 között a gazdaságpolitikai célok lényegében *valamennyi iparig*, de különösen a feldolgozó iparok egyes ágazatai fejlesztésének kedveztek, kiemelve azokat az ágazatokat (vertikumokat), ahol a beruházási eszközök koncentrálásával jelentős szocialista exportnövelés érhető el.

Az elmondottakon kívül az évtized első felében az iparfejlesztés másik célja az ipari *foglalkoztatás* területi arányainak jelentős javítása volt. Eszerint a korábbi években iparilag elmaradott megyék (pl. Szabolcs, Zala, Somogy, Nógrád stb.) iparosítása volt a feladat, elsősorban államilag támogatott vállalati beruházások útján. E fejlesztésekkel az egyes megyék gazdasági fejlettségének olyan irányú közelítése volt a cél, amely az ipari foglalkoztatottságon keresztül módot ad az életszínvonal területi különbségeinek fokozatos csökkentésére is.

Bár az említett programok és célok jelentős részének megvalósítása a 70-es évtized második felére is áthúzódott, az 1973–74-ben bekövetkezett világgazdasági változások és a hazai feltételek az V. ötéves terv idejére a gazdaságfejlesztés és az ipar tekintetében egyaránt módosítást igényeltek. Ennek megfelelően kapott kiemelt rangot a minden piacon értékesíthető *exportkapacitások* és a növekvő *energiaszükséglet* kielégítése érdekében a hazai energetikai bázis fokozott fejlesztése. Így belső arányai tekintetében módosult az ipar beruházása. Az alapanyag-termelés, főleg az energiaszektor kiemelt fej-

lesztése mellett a feldolgozó ágazatok állóeszköz-állománya — az exportnövelési cél ellenére — lassabban bővíthetett. Az energetikai bázis fokozott fejlesztése érdekében 1973–74-ben újra napirendre került a szénbányászat fejlesztése, és megkezdődött az atomerőmű építése. (A Szovjetunióból importálható energiahordozók beszállítása érdekében több jelentős közös beruházásban is részt vettünk, de e ráfordítások döntő hányadát nem mint hazai beruházást számoltuk el.)

Az elmondottak ellenére mégis az a figyelemre méltó, hogy az ipari beruházások összetétele 1960-tól kezdve fokozatosan a nehézipar javára tolódott el. Ha nagy vonalú megközelítésben a nehézipart a bányászattal, a villamosenergia-iparral, a kohászattal és az építőanyag-iparral azonosítjuk, akkor az iparon belül 1980-ban a nehézipar olyan magas részarányt foglalt el, mint az 50-es években. A nehézipar növekvő szerepét az is kifejezi, hogy 1960-ban 38, 1970-ben 44, 1975-ben 37 és 1980-ban 51% volt az említett ágazatok részesedése az ipari beruházásokból. Bár a nehéziparon belül az egyes ágazatok súlya időnként, például a 70-es évtized elején, megváltozott, mivel a bányászat, villamosenergia-ipar részesedése a beruházásokban csökkent, de ezt nagyrészt ellensúlyozta az építőanyag-ipar és később a kohászat kiemelt fejlesztése. Ha az elmondottakon kívül még azt is figyelembe vesszük, hogy a nehézipar fejlesztését elsősorban azok a nagyberuházások szolgálták, amelyek megvalósítása rendszerint lassabb volt a tervezettnél, akkor az a következtetés is helytálló, hogy a nehézipar fejlesztése még erőteljesebb lehetett volna, ha a központi szándékok megvalósulása a tervek szerint történik.

A beruházási ráfordítások alapján a 70-es évtizedben az iparon belül leginkább egyenletesen növekvő ütemben az élelmiszeripart fejlesztettük. Különösen szembetűnő az élelmiszeripar megnövekedett szerepe az ipari beruházásokban, ha az élelmiszeripari beruházások 1980. évi arányait az 1960. évekkel vetjük össze. 1960-hoz képest meggyorsult a 70-es években a vegyipar és a könnyűipar fejlesztése is, amit főleg kormányzati programokkal ösztönöztek. A vegyipar beruházásainak részesedése az iparban 1975–76-ban, a könnyűiparé pedig 1972–73-ban érte el a csúcst.

A gépipar fejlesztését is több központi fejlesztési programmal és nagyberuházással ösztönözték. Ennek tulajdonítható egyes alágazatok differenciált fejlesztése: gyorsan nőtt a közúti járműgyártás és az elektronikai ipar beruházása, de csökkent a fémto-megcikk-ipar, a gépek és gépi berendezések gyártása fejlesztésének üteme. A gépipar végül is közel kiegyenlített részarányt foglalt el az ipar beruházásai között az évtized során, de ez alacsonyabb volt az 1960. évinél (1. táblázat).

Az utóbbi évben, amikor az ipartól a versenyképességet, a strukturális alkalmazkodást kérjük számon, egyszerre több megválaszolatlan kérdés is felmerül. Egyrészt választ keresünk arra, hogy miért nem javult kielégítően az ipar minőségi teljesítménye és alkalmazkodóképessége azokban az években, amikor még relatíve bőven álltak rendelkezésre beruházási erőforrások. Noha a struktúrajavításnak — mint Román Zoltán írta¹ — több lehetősége is adott, hiszen a vállalat beruházások nélkül, korszerűbb technológiával, jobb szervezéssel, a gépek „jobb kihasználásával” elérhet nagyobb és minőségileg magasabb színvonalú termelést, a *beruházást* mint e feltételeket javító tényezőt

¹ Román Zoltán: Termelékenység és gazdasági növekedés. Kossuth Könyvkiadó—Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1977.

Az ipari beruházások ágazati szerkezete, %

Megnevezés	1960	1970	1971	1975	1976	1980
Bányászat	16,5	14,0	10,9	10,1	10,2	14,1
Villamos- energia-ipar	15,2	12,2	11,0	14,3	14,1	19,6
Kohászat	10,1	10,5	9,6	6,5	6,3	12,2
Gépipar	26,5	18,6	17,7	16,0	17,5	17,2
Építőanyag- ipar	6,1	7,2	8,8	6,3	6,9	4,9
Vegyipar	11,3	15,0	16,7	20,4	19,6	11,3
Könnyűipar	8,1	10,6	13,4	12,6	11,6	7,1
Egyéb ipar	0,4	1,3	1,3	1,1	1,1	1,2
Élelmiszer- ipar	5,8	10,6	10,6	12,7	12,7	12,4
Ipar összesen	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

mégis rendszerint *kiemelten* kezeljük. De arra is választ kell adnunk, hogy van-e garanciánk a jövőben elvárható erőteljesebb javulást illetően. Természetesen a múltra vonatkozó válaszok a tényadatok alapján relatíve egyszerűbbek, de kísérletet kell tennünk a jövőre vonatkozó válaszokkal a kétségek csökkentésére is. Először az elmúlt évtized tapasztalatainak *elemzésével* a következő állításokat szeretném alátámasztani:

- az ipari struktúra alakításában a legjelentősebb szerepet a különböző központi döntések játszották;

- a hitelrendszer aktívabb volt az ipari struktúra alakításában, mint a népgazdasági tervek;

- a strukturális alkalmazkodásban egyik meghatározó tényező a beruházások által elért műszaki színvonal. Minél jelentősebb lehetett az egyes ágazatok, vállalatok beruházásaiban az import aránya, annál több lehetőség volt a fejlettebb technikai színvonal révén az alkalmazkodóképesség javítására;

- a beruházásokkal elérhető alkalmazkodóképesség javítását azonban lerontották a vállalati gazdálkodásban, érdekeltségben mutatkozó hiányosságok mellett egyes begyökeresedett beruházáspolitikai nézetek, de nem kevésbé a beruházási tevékenység több évtizede közismert problémái is (főleg a hosszú kivitelezési időtartamok és a fejlesztések kellő összehangoltsága rontotta a hatásfokot);

- bár az új munkahelyek létesítése a beruházások céljai között még a 70-es évtizedben is meghatározó volt, a strukturális alkalmazkodóképesség javítását ez a fejlesztési irányzat nem segítette megfelelően.

1. A központi döntések és az ipari struktúraváltozás összefüggései

A központi döntések hatásának elemzése érdekében tisztáznunk kell néhány elvi kérdést. Így meg kell határoznunk e döntések fogalmát és megvalósításuk eszközrendszerét ahhoz, hogy igazoljuk, miért tölthettek be a központi döntések meghatározó szerepet az ipari struktúra alakításában. Először tehát arra kell választ adnunk, hogyan értelmezzük e döntések *fogalmát*, hiszen csak ennek ismeretében alkothatunk képet a jelentőségükről. Meggyőződésem, hogy hibás következtetésre jutnánk, ha a központi döntések fogalmát a leginkább elfogadott jogi-tervezésbeli értelmezéssel azonosítanánk. Ekkor ugyanis „csupán” a beruházási tevékenység szempontjából is jelentős központi fejlesztési programokra és az állami nagyberuházásokra gondolhatnánk, noha közgazdasági értelmezésben a központi döntések köre lényegesen tágabb. Akkor járunk el helyesen, ha értelmezésüket az előzőeknél *szélesebb* alapokra helyezzük. Ennek pedig a következő főbb elvei lehetnek: ha a beruházásokkal összefüggő elhatározást, illetve elhatározásokat *kormány szintű döntéssel* szentesítették annak érdekében, hogy a termelésnövelés vagyis a *műszaki fejlesztés átfogó és jelentős* mérvű legyen, gondolhatunk központi döntésekre. Ilyenkor ugyanis az elfogadott cél megvalósításában egyidejűleg *több vállalat* vált érdekeltté, és vett is részt a cél realizálásában. E döntések egyúttal lehetővé, de szükségessé is tették a beruházási eszközök koncentrált felhasználását a szóban forgó terület korábbiaknál erőteljesebb fejlesztése érdekében. Ezt elősegítették azok az állami kedvezmények is, amelyek alapján az általános feltételektől eltérően nagyobb nyereséghez, fejlesztési alaphoz juttatták az érintett vállalatokat. Sőt, az is lényeges, hogy a külső pénzeszközöket — főleg az állami támogatást és a hitelt — ugyancsak kedvezményekkel garantálták az érdekeltek számára.

Az előzőekben felsorolt elvek alapján központi döntésnek tekintem:

- a hosszabb távú (10-15 éves) egy-egy ágazatra vagy alágazatra vonatkozó fejlesztési programokat, függetlenül attól, hogy az elhatározás indítéka a belföldi igények kielégítése vagy nemzetközi kötelezettségvállalások teljesítése volt-e;
- az elfogadott megjelöléssel illetett központi fejlesztési programokat;
- egyes önálló elhatározással foganatosított nagyberuházásokat azzal a megjegyzéssel, hogy e beruházások a szükséges kapcsolódások miatt a teljes beruházási volumen kb. 30-35%-át determinálták;²
- a célcsoportos beruházásokat, amelyek központi elhatározáson alapuló átfogó (önálló) program keretében nyertek elfogadást. Ezek egy része tartozéka volt ugyan az előzőeknek (pl. a villamosenergia-hálózati rendszerek fejlesztése a hosszú távú energiatervezési programmal volt összhangban), más részük azonban önálló életet élt (pl. gabonátároló hálózat fejlesztése, amely elsősorban az élelmiszer-ipari ágazat fejlesztését célozta), de e körbe kell sorolnunk mindazokat a kormányzati (minisztériumi) döntéseket is, amelyek az időtartam meghatározásától függetlenül egy-egy ágazat fejlődését determinálták, és az eszközök elosztásában is kedvező feltételeket teremtettek a vállalatoknak. (A központi döntéseknek ez a típusa elsősorban a gép-, a könnyű- és az élelmiszeriparban terjedt el, szinte válaszként a többi központi döntésben való hátrányra.)

A különböző típusú programok, akciók egymással természetesen kapcsolatban is áll-

²Barta Imre: A kapcsolódó (indukált) beruházásokról. Közgazdasági Szemle, 1976, 1. sz.

hattak, sőt egymás realizálását is feltételezhették. (Például a földgázfelhasználást elősegítő központi fejlesztési programhoz tartoztak nagy- és célcsoportos beruházások is, de nem minden nagyberuházás vagy célcsoportos fejlesztés volt valamely központi fejlesztési program része. Például az Egyesült Izzó több olyan állami nagyberuházást vagy hitellel támogatott „kvázi” nagyberuházást valósított meg az elektronikai ipar fejlesztése érdekében, amely jelentőségét tekintve más vállalatok beruházásaival együtt akár önálló állami program is lehetett volna.

Ha az előzőek alapján ítéljük meg a központi döntések szerepét az ipari struktúrát alakító beruházásokban, akkor arra következtethetünk, hogy e döntésekkel összhangban, azok hatásaként valósult meg az ipari beruházások kb. 70-75%-a. Ebből viszont két további kérdés is következik:

- vizsgálnunk kell, hogy miképpen jutott kifejezésre a strukturális alkalmazkodás igénye e döntésekben, továbbá
- válaszra vár az is, hogy e döntések milyen körben és időtávra determinálták a fejlesztési politikát.

Az említett központi döntéseket tehát alapvetően a szocialista piacok vagy a belföldi szükségletek kielégítése motiválta. Más szóval tehát előre, viszonylag *elfogadható biztonsággal becsült szükségletek* kielégítésére alapozott beruházásokról volt szó. Ezt egyik oldalról nemzetközi egyezmények, más oldalról viszont a belföldi piac esetén a fejlett országoktól való elmaradottságunk csökkentésének igényei támasztották alá. A műszaki fejlesztés jellegét, a strukturális alkalmazkodás feltételeit tehát az előzőeknek rendeltük alá. Mivel azonban a piaci kereslet várható biztonsága csak meghatározott korlátok között igényelte a strukturális alkalmazkodóképesség fejlesztését, ezzel összhangban követelték meg, illetve tartották céljuknak a központi döntések az alkalmazkodóképesség javítását. Lényeges még e döntések kiterjedtsége és realizálásuk időbeli igénye is. Itt nemcsak azt az összefüggést kell figyelembe vennünk, hogy egy-egy öt éves tervidőszakon belül – a tervek útján – mennyiben determinálták az ipari beruházáspolitikát, hanem azt is, hogy magukat a középtávú népgazdasági tervcélokat is menet közben korrigálták az említett elhatározások, sőt hatásukban rendszerint „túlnöttek” még az öt éves tervciklusokon is. Erre két jellemző példát említhetünk: 1974–75-ben közel 500 milliárd Ft nagyságú beruházásról született tételes központi elhatározás az *öt éves terven kívül*. Ez nagyságában *lényegében megegyezett* az 1971–75. évi IV. öt éves tervtörvény szerint 5 évre jóváhagyott teljes beruházási volumennel. A másik el nem hanyagolható kérdés viszont, hogy e döntések megvalósításával szükségszerűen együtt járt a folyamatban levő beruházások folytatása, amely determinálta a következő öt éves tervidőszak beruházási politikáját. A IV. és az V. öt éves tervidőszak példái alapján az áthúzódó beruházások miatti elkötelezettség a megvalósult beruházások 40-45%-ával volt egyenlő. Lényegesen magasabb, kerekén 77% volt viszont a nagyberuházások körében a megkezdett beruházások folytatásának igénye.

A központi döntésekre a folyamatosság volt, illetve jelenleg is jellemző. E döntések intenzitásában időnként csak annyiban volt változás, hogy a beruházási tevékenység élénkítése vagy visszafogása következtében változhatott az elhatározások száma és hatóköre. Így végül is az ipari beruházások kb. 70-75%-a valamely – vagy több – központi döntés hatására, azzal összefüggésben valósult meg. Az említett elhatározások lehetővé tették ugyan a beruházási (pénzügyi, technológiai, import-, kivitelezői kapaci-

tások) *erőforrások koncentrációját*, így a tervezett fejlesztési célok teljesítését, de nem követelték meg a vállalatoktól a mai felfogás szerint értelmezett alkalmazkodóképesség javítását. Ennek tulajdonítható, hogy ipari termelésünk, ipari termékkivitelünk korábban is alacsony feldolgozottsági foka nem emelkedett, és kivitelünkben egyre nagyobb arányban szerepeltek az anyagok és anyag jellegű termékek. (Ezt a tendenciát csak megerősítették a nemzetközi piaci feltételek, de alapvetően a hazai adottságok determinálták.)³

2. Hogyan javította a hitelrendszer az ipar strukturális alkalmazkodóképességét az elmúlt évtizedben?

A hitelrendszer ilyen irányú szerepkörét már csak azért is indokolt megvizsgálnunk, mert a 70-es évtized második felében a korábbi költségvetési finanszírozás helyett a bankhitel lépett előtérbe. Ennek nemcsak az volt a kísérője, hogy a vállalatok törlesztési kötelezettség nélkül nem juthattak hozzá a beruházásaikhoz szükséges finanszírozási eszközökhöz, hanem az is, hogy a *tervezetthez képest lényegesen módosult* az ipari beruházások ágazati szerkezete. A hitelrendszer útján ugyanis a feldolgozó ágazatok — elsősorban a gépipar, az élelmiszeripar és a vegyipar (gyógyszeripar) élveztek elsődlegességet, ezért beruházásaik is jelentősen túlteljesültek (2. táblázat).

2. táblázat

A népgazdasági tervezésben kalkulált és ténylegesen folyósított bankhitel 1976–80-ban

Megnevezés	Tervezett	Tényleges	A többlet nagysága, milliárd Ft
	hitel, milliárd Ft		
Ipar összesen	54,3	74,5	20,2
ebből gépipar	17,0	28,7	11,7
élelmiszeripar	6,8	11,9	5,1
vegyipar	8,0	9,5	1,5

Ha tehát a strukturális alkalmazkodóképességet egyszerűen az ipar alágazatonkénti beruházásaival azonosítjuk, akkor arra következtethetünk, hogy a hitelrendszer javító hatása egyértelmű. Ez a megközelítés azonban leegyszerűsített.

A beruházási célok kiválasztása és a megvalósítás módozatának (főleg a technológia, gépi berendezések) ismerete a bankhitel elnyerésének fontos feltétele, így a hitelezésre a vállalatok szintjén a strukturális alkalmazkodóképesség ösztönzésében fontos szerep vár. Kérdéses azonban, hogy e szempontok tényleg szerepet játszottak-e a hitelpolitiká-

³ Az ipari termékek termelésének, értékesítésének és külkereskedelmi forgalmának strukturális változásai a hetvenes években. KSH, Budapest, 1982.

ban? A hitelezés feltételei és módszerei az említett követelményeknek leginkább az ún. exportáralap-fejlesztő beruházásoknál feleltek meg. Itt sem mellőzhetjük azonban azt a bírálatot, amit az MNB jelentésében olvashattunk. Eszerint ugyanis az ipari beruházások 30%-ának exportteljesítménye évenként kisebb-nagyobb mértékben elmaradt a várakozásoktól. A lemaradásokat többnyire „átmeneti” problémákkal magyarázták, bár azt is elismerték, hogy vannak tartósan nem teljesítő gazdálkodó szervezetek. Ezek a hitelek mintegy 10%-át kapták. (Ide tartozott pl. a gépiparban a Csepel Jármű- és Konfekcióipari Gépgyár, a Hajdúsági Iparművek, az Irodagép- és Finommechanikai Vállalat, az élelmiszeriparban pedig számos konzervgyár.)

Az 1980-ban a vállalat exportot összességében – forintban – „csak” 87%-ra teljesítették a vállalatok, ezzel szemben 113 millió dolláros (11,5%-os) túlteljesítést mutattak ki, amihez az ipar – az élelmiszeripar nélkül – 1980-ban negatív előjellel, 81,1 millió dolláros lemaradással járult hozzá. Az élelmiszeripar eredményei dollárban ugyan kismértékben ellensúlyozták a többi ipari ágazat exportelmaradását. De itt is akadtak negatív példák. (Pl. a Martfői Növényolajgyár majdnem féléves üzembe helyezési késedelmre 35,7 millió dollár értékű exportkiesést jelentett 1980-ban.)

Az exportáralap-fejlesztő hitelkérelmekkel (nagy volumenű hiteligénnyel, lényegében saját fejlesztési alap nélkül) jelentős számban olyan vállalati elképzelések is párosultak, amelyek az állami nagyberuházások köréből kiszorultak vagy/és korábban jelentős kedvezménnyel állami eszközökből nagy volumenű beruházásokat valósítottak meg. A hitelezés ezért szükségszerűen erősítette *a korábban is kedvezményezett vállalatok* körét, és gyakran ellentmondott az alkalmazkodóképesség javítását célzó követelménynek. Ehhez azonban azt is hozzátehetjük, hogy a hitelrendszer csak a gazdaságirányítás általános feltételeivel összhangban fejtheti ki hatását, ezért nem – vagy nehezen – várható el, hogy egyedül a hitelfeltételek javítsák a vállalati versenyképiséget.

3. A műszaki színvonal javítása és az import aránya az egyes ágazatok beruházásaiban

Első megközelítésben elfogadhatjuk azt a feltevést, hogy az egyes ágazatok termelőberendezéseinek műszaki színvonalát az állóeszköz-állomány, de még inkább a gépek és a technológiai berendezések bruttó és nettó értéke közötti arányokkal jellemezzük. Ezen az alapon – érdekes módon – a beruházások erőteljes növekedése ellenére a legkedvezőtlenebb helyezése 1970-ben, de csaknem azonos módon 1980-ban is a bányászatnak, a kohászatnak és a gépiparnak volt. (A kohászatban például 1980-ban a gépek és berendezések nettó értéke mindössze 42%-a volt a nyilvántartott bruttó értéknek.)

Ha azonban a gépek korszerűségét nem az életkor, hanem az automatizáltság színvonalával jellemezzük, akkor arra következtethetünk, hogy a 70-es években a gépállomány *műszaki színvonala csak kissé javult*. Ennek viszont az az oka, hogy a 70-es években beszerzett (beruházott) új gépek, berendezések automatizáltsága alig különbözött a már működőkéltől. Elsősorban a hazai gyártású gépek műszaki színvonala volt alacsony – itt 20–36% közötti volt az automatizáltsági arány –, némileg kedvezőbb volt

– 40% körüli – a szocialista országokból importált berendezések automatizáltsága, a legkorszerűbb gépeket, berendezéseket viszont dollár viszonylatból exportáltuk.⁴

A beruházási folyamat azonban ebből a szempontból is eléggé ellentmondásosan alakult. Miközben ugyanis gyorsan nőtt a dollár viszonylatból importált gépek értékbeni volumene, elsősorban a gépiparban és az élelmiszeriparban – de a legkorszerűbb berendezések megvásárlására is itt nyílt lehetőség –, a gépi beruházások volumennövekedésével a korszerűség mégsem javult arányosan. Bár az is tény, hogy az élelmiszeriparban az elmúlt években számos korszerű létesítményt építettek. Az említett ellentmondás lényege arra vezethető vissza, hogy miközben a cél a műszaki fejlesztés meggyorsítása volt, amelynek érdekében gyorsan nőtt az ipari beruházások *gépimport* hányada, a műszaki színvonal csak akkor javult lényegesen, ha új gyárak, üzemek formájában valósult meg a fejlesztés. A *rekonstrukció* még távolról sem nyerte el azt az általános rangját, amelyet évek óta fontosnak tartunk.

Az iparban az építési beruházások aránya 1970 és 1980 között 39%-ról 33%-ra csökkent, és ennek megfelelően nőtt a nem szocialista gépimport. A nem szocialista gépimport részaránya először a legmagasabb 1974-ben (14%) volt, 1978-ra elérte a 20%-ot, azóta mérséklődött ugyan, de 1980-ban az arány az iparon belül még mindig 14% maradt. Érdemes megfigyelni, hogy míg a 60-as években viszonylag gyakran korlátozták a gépimport növekedését, és emiatt egyes években (1961–62-ben, 1964–66-ban) az importgép-beruházások volumene is jelentősen csökkent, 1971-től a teljes ipari gépimport minden évben, ha nem is azonos arányban, de nőtt. (A két relációból származó növekedés, illetve csökkenés többnyire kiegyenlítette egymást.)

A *szocialista* országokból származó gépimportra elsősorban a bányászat, a villamosenergia-ipar, a kohászat és a textilipar fejlesztését alapoztuk, míg a gépipar, élelmiszeripar, vegyipar, a kötszövő és papíripar fejlesztésében a *tőkés* gépimport volt jelentős. A konvertálható exportáruhalap-hitelek révén különösen megnőtt a *dollár viszonylatú gépimport a gép- és az élelmiszeriparban*. A vegyipar dollár viszonylatú gépigénye viszont főleg egyes nagyberuházásokkal összhangban, időszakosan (pl. a Péti Műtrágyagyár, a TVK Olefinmű és a Dunamenti Kőolaj-finomító II. üteme miatt) volt kiemelkedő. Az importon belül 1960 és 1980 között az ipari fogyasztási cikkek után a gépek és gépi berendezések behozatala nőtt a legerőteljesebben. 1980-ban – volumenben – kb. hétszer annyi gépet importáltunk, mint 1960-ban. A szocialista országokból importált és az iparban felhasznált gépek kb. fele az utóbbi öt évben általános gépekből, szerszámgépekből, közúti gépjárművekből és textilipari gépekből állt. Az előzőekhez hasonlóan a tőkés gépimportban elsősorban a papíripari és kisebb részben a kötszövő ipari, valamint a szerszámgépek voltak a legfontosabbak (kb. 40% volt a részarányuk), emellett a vegyipari gépek és a műszerek beszerzése volt számottevő.

Ha az említett ellentmondás mélyebb okait illetően gyakran találkozhattunk olyan leegyszerűsített válasszal, amely a magyarázatot a hazai szakemberek (elsősorban a gépeket kezelő munkások) felkészültségével indokolta. Úgy vélem azonban, hogy mégsem ez volt a meghatározó, sokkal lényegesebb szerepet játszott, hogy az extenzív növekedés és a teljes foglalkoztatottság mint általános gazdaságpolitikai cél megőrzése mellett

⁴ A beruházási és állóeszközgazdálkodási politika távlati irányai és feladatai. OT, Budapest, 1982. február.

beruházásainknál olyan *rövid távú takarékosági* megfontolás érvényesült, amely egyoldalúan a beruházási kiadásoknál elérhető megtakarításokat mérlegelte. Ebből következően az a gondunk, amely nemcsak a népgazdaságban, hanem az iparon belül is az egyes technológiailag összefüggő vagy a háttér- (infrastrukturális) tevékenységek aránytalan fejlesztésével járt, megengedve azt is, hogy esetleg a hatások alacsony legyen. (Sőt, mi több, fejlesztéseink kényszerű „működési” importvonzata sem volt elhanyagolható!)

Viszonylag korszerű műszaki színvonalat az utóbbi években néhány erőművi, vegyipari (főleg olefinkémiai), alumíniumipari, húsipari és egyes gépipari jelentős beruházások képviseltek. Az utóbbi 5 évben üzembe helyezett erőműveket például magas automatizáltsággal létesítették, az olefinkémia és a húsipar területén a fejlesztések az importtechnológia és a korszerű kapacitásméretek alapján voltak korszerűek. Az alumíniumiparban a timföldgyártás és a félgyártmányok területén ugyancsak versenyképes kapacitásokat létesítettünk. Bírálattal illethetjük azonban a fejlett országokban alkalmazott technikához képest több nagyberuházásnál a beépített technológia és a gyártási eljárás színvonalát, a termékek versenyképességét. Főleg a számítástechnika (pl. a MOM, a Telefongyár), a kohászat (pl. az Ózdi Kohászati Üzemek), az építőanyag-ipar (pl. az Orosházi Síküveggyár, a Belpátfalvai Cementművek) és a könnyűipar (a Mohácsi Farostlemezgyár, a kötöttárugyárak stb.) nagyberuházásainak részletes elemzése lenne indokolt a tanulságok hasznosításához.

4. A beruházások megvalósításának hosszú időtartama rontja az alkalmazkodóképesség határfokát!

A vállalatok gazdálkodásának színvonala, az érdekeltség mint fő motiváció alapvetően befolyásolja az alkalmazkodóképességet, de az is tagadhatatlan, hogy néhány, a beruházóktól független tényező kedvezőtlen lehet ebből a szempontból. Itt nemcsak a már említett importtakarékoság rövid távú értelmezése jöhet szóba, hanem az idővel összefüggő költségminimalizálási szándék is. Nem fogadtuk el mind ez ideig, hogy a beruházások rövidebb idő alatti megvalósításának lehet „ára” is, amit az import- vagy olyan belföldi felárral lehet kifejezni, amely az idő függvényében megtérül. Az eddigi gyakorlatban ezért, amikor a költségek „minimalizálására” törekedtünk, a kivitelezés időtartama figyelmen kívül maradt. Azt tételeztük fel ugyanis, hogy a beruházási vásárlóerő csökkentésével olyan építő-, gépipari stb. kínálati többletet lehet létrehozni, amely a kivitelezőket az időtartam rövidítésében érdekeltté teszi.

Több irányú törekvés ellenére — beleértve az építőipar központilag támogatott fejlesztését is — az elmúlt 10 évben a beruházások megvalósításának időtartama nem rövidült, hanem meghosszabbodott. A műszaki fejlődés szempontjából legjelentősebb beruházások megvalósításának időtartama — az építés kezdésétől a kapacitás belépéséig 1976–80-ban átlagosan 65, a teljes befejezésig pedig 76 hónap volt. A jelentős ipari nagyberuházások 21–144 hónap alatt készültek el. (Például 21 hónap alatt építették fel a kb. 800 millió Ft költségű Zalaegerszegi Hűtőházat, a MOM Számítástechnika fejlesztését célzó kb. 1 milliárd Ft nagyságú beruházás viszont 107 hónap alatt készült

el.) A „legkisebb” – 25–200 millió Ft közötti – beruházások átlagos kivitelezési időtartama 1975–81-ben 26%-kal, 27,7 hónapról 35,1 hónapra hosszabbodott.⁵

Bár a jelenlegi devizális helyzetünk nem kedvez az import fővállalkozásnak, néhány vegyipari, szállodaipari és élelmiszer-ipari jelentős kapacitásnövelést eredményező beruházás rövid megvalósítási időtartama és műszaki színvonala jó példa a technikai fejlődés meggyorsítására. Ezek tapasztalatai megfelelő alapot adhatnak ahhoz, hogy olyan nagyobb jelentőségű beruházások esetén, amelyek a műszaki fejlesztés szempontjából meghatározóak, központi támogatást, ösztönzést is élvezzen az import fővállalkozás. Erre a jövőben főleg a feldolgozó ágazatokban, a gépiparban, a könnyű- és élelmiszeriparban kellene figyelmet fordítanunk, hiszen az import fővállalkozás a hazai építőipari vállalatok számára is valódi versenyfelvételt jelenthetne.

5. A foglalkoztatottság növelése és a strukturális alkalmazkodóképesség

Elméletileg nincs válaszuk arra, hogy a strukturális alkalmazkodóképesség javítását milyen foglalkoztatottsági politika ösztönözheti. Van azonban tapasztalatunk arról, hogy beruházáspolitikánk a 70-es években nemcsak a foglalkoztatottság rendszeres növelését eredményezte, hanem rendszeres munkaerőhiánnyal is járt. A Gazdaságkutató Intézet korábbi vizsgálata szerint 1971–76-ban a létszám csak azokban az ipari alágazatokban nőtt, ahol jelentős beruházást hajtottak végre (kivételt csak a textilruházati ipar jelentett).

Bár a beruházási döntésekben a létszám-takarékosságot igazolni kellett, gyakorlatilag minden hitellel, támogatással megvalósult beruházás létszámnövelést „váltott” ki. Ha az állami és a vállalati nagyberuházásokra gondolunk – amelyek rendszerint új vállalat létrehozását jelentették –, szinte magától értetődött a létszámbővülés. (E körben 30-40 000 új munkahely létesült egy-egy ötéves tervidőszakban.) Noha az elmaradt körzetek iparosítása is állami támogatással ugyancsak új munkahelyek létesítését jelentette, ezzel egyidejűleg a létszám-megtakarítás, a munkaerő-felszabadítás is állami támogatást élvezett. Ez már önmagában ellentmondást fejezett ki. A legfontosabb mégis a beruházások és létszámnövekedés tekintetében az volt, hogy a beruházástakarékos törekvések a vállalatokat olyan növekedésre ösztönözték, amelynél az olcsóbb létszámbővítés mellett maximális termelésbővülést érhettek el. Mindez persze nem javította az alkalmazkodóképességet, már csak azért sem, mert a „szakmai alkalmazkodóképesség” fejlesztése ebben a megközelítésben teljesen figyelmen kívül maradt.

6. Néhány tanulság a jövőre nézve

Az ipar strukturális alkalmazkodóképességének javítása a jövőben főleg attól függ, hogy mennyiben nyílik lehetőség vagy lesz kényszer iparunk számára a műszaki-technikai színvonal jelentős javítása. Ebben kétségtelenül lényegesek a vállalati szándékok,

⁵Turánszky Miklós: A beruházások és a termelő kapacitások megvalósítási idejének alakulása az 1975–81. években. (Kézirat) Budapest, 1983.

de az sem mellőzhető, hogy a központi elhatározások milyen irányba terelik, ösztönzik a vállalatokat. A főbb fejlesztési irányok kimunkálása részben a távlati tervezés, részben pedig a legközelebbi középtávú tervezés során a közeljövő vállalati és irányításbeli feladata.

A konkrét elképzelések kimunkálása azonban csak egyik feltétele az alkalmazkodóképesség javításának. Tényleges fordulat, a várt javulás csak akkor következik be, ha a gazdaságirányításban és a vállalati gazdálkodásban egyaránt szemléletváltás is lesz. Ennek legfőbb sajátosságaként a beruházáspolitikában szűkíteniünk kell a központi döntések hatókörét, elismerve egyúttal azt is, hogy a vállalati önállóságnak ezzel egyidejűleg kell és lehet növekednie. Bár az új központi döntések száma és hatóköre az utóbbi 1-2 évben csökkent, nincs válaszunk arra, hogy ez mennyiben a kényszerű beruházási vásárlóerő-csökkentés következménye és mennyiben tartós törekvés. Megnyugtató e változás akkor lehetne, ha egyidejűleg újraértékelnénk a központi döntések rendszerét is, kizárva azt, hogy a múlt gyakorlata megismétlődhessen.

A nagy jelentőségű vállalkozások realizálása érdekében nem tagadhatjuk, hogy továbbra is szükségesek a központi elhatározások. Azt azonban, hogy egyidejűleg a sokirányú fejlesztési elképzelések központi döntéssel kapjanak „zöld utat”, mégsem helyeselhetjük! További szemléletváltás indokolt még a beruházáspolitikában, elsősorban a költségek minimalizálása és az elvárt eredmények összefüggésében is. Itt főleg a műszaki-technikai színvonalnak és az időtartam-rövidítésnek kellene nagyobb fontosságot kapnia. Néhány kedvező példa már van, de iparunk alkalmazkodóképességét akkor lehetne lényegesen javítani, ha a kiemelkedő eredményt hozó néhány példát a jövőben sikerülne általánosítani.

A KÖZPONTI FEJLESZTÉSI PROGRAM MINT STRUKTÚRAPOLITIKAI ESZKÖZ*

1967-ban született az a kormányhatározat, amely kimondta, hogy a több ágazatot érintő, nagy eszközszükségletű, jelentős állami források igénybevételét kívánó fejlesztések népgazdasági tervvel összhangban való megvalósítását központi fejlesztési programok segítsék elő.¹ A reform bevezetésével egyidejűleg a központi fejlesztési programokat nyilvánították a tervszerű struktúrapolitika legfőbb eszközének. Időközben kialakult az ún. második vonalba tartozó, jogszabályokkal kevésbé kötött, lazább akcióprogramok sorozata is. A közúti járműprogram, a könnyűszerkezetes építési mód és a földgáz-felhasználási központi fejlesztési program története ma már múltnak számít, hiszen a 70-es évek második felére mindhárom befejeződött. Mellettük említést érdemelnek a rekonstrukciós és az élelmiszer-ipari ágazati programok (gabona-, sertés-, kukorica-, tejprogram stb.).

A VI. ötéves tervben 5 központi fejlesztési program szerepel. A petrokémiai, az alumíniumipari és a számítástechnikai központi fejlesztési program korábbról húzódik át. A gyógyszer-, növényvédőszer-, intermediergyártás, illetve az elektronikai alkatrész- és részegységgyártás központi fejlesztési programja pedig a tervidőszak elején nyert kormánysszintű jóváhagyást. A sort három takarékosági akcióprogram egészíti ki.

A tartalmi követelményeket, a kidolgozás és a jóváhagyás rendjét mind a mai napig egy 1974-ben kiadott és azóta már sok vonatkozásban idejétmúlt minisztertanácsi határozat szabja meg.² A határozat kidolgozásához felhasznált korabeli tapasztalatokat cikkében Balassa Ákos részletesen ismertette.³ Az azóta eltelt évek alatt a központi fejlesztési programokat mások is, sokan és sokféleképpen bírálták. Manapság már a napisajtó is érezteti, hogy a központi fejlesztési programok körül valami nincs rendben. A hivatalos dokumentumok nem nyilvánosak. Legutóbb az egyik ipari államtitkár nyilatkozatában mégis megemlítette, hogy a főhatóság javaslatot tett a központi fejlesztési programok számának csökkentésére.⁴

A nyilatkozatban burkoltan az alumíniumipari és a petrokémiai központi fejlesztési program nagy valószínűséggel várható közeli leállításának híre jelent meg. Az ÁTB

*A strukturális alkalmazkodás vállalati és iparpolitikai eszközrendszere címmel 1983. június 7–8-án tartott műhelyvitára készített tanulmány.

¹ GB 27/1967/VII. 6.

² 1001/1974/I. 9.

³ A központi fejlesztési programokról. Pénzügyi Szemle, 1974, 9. sz. 707. old.

⁴ Népszabadság, 1983. április 14. 3. old.

pedig napirendre tűzte a minisztertanácsi határozat módosítása érdekében a központi fejlesztési programok jelenlegi rendszerének felülvizsgálatát.

A válság, az erősödő forráshiány, az ipari struktúra átrendeződésének nehézségei, az alkalmazkodás problémái köztudottan súlyosan érintik egész gazdaságunkat. A – divatos szóval – önvizsgálat alól e kiemelt struktúrapolitikai eszköz sem vonhatja ki magát. A kutatómunka érezhetően felélénkült. A különféle álláspontok nyilvános vitákban és olykor igen eltérő nézőpontból kidolgozott tanulmányokban csapnak össze. Gyakran hallani az egyik szélsőséges, már-már tipikusnak ítéltető érvelést: „Ha az állam nem képes saját alapjaiból többé a korábbi mértékben fedezni a kiemelt népgazdasági célok megvalósítását, a központi fejlesztési program valójában tartalmát veszítette.” Holott e felfogás képviselői szerint a szocialista állam valójában nem mondhat le a gazdaság kulcspozícióinak kézben tartásáról. Az érvek között éppúgy szerepel a szocialista országok, valamint a KGST célprogramjaihoz megkívánt illeszkedés és a stratégiai területek problémaorientált tervezésének követelménye, mint a tőkésállamokban is megszokott intervenciók gyakorlata és a széleskörűen elterjedt, nagyszabású kormányprogramok.

A másik táborhoz tartozó közgazdászok szemléletét – végletesen sarkítva – a centralizált módszerektől, köztük a központi programoktól való idegenkedés hatja át. E nézetek szerint mai strukturális gondjaink jó része az elmúlt évtizedben megvalósított ágazati fejlesztéspolitikára vezethető vissza. A cserearányomlás gyökereit, a jövedelemtermelő képesség fogyatékosságait és az ipari termékek minőségi hiányosságait kutatva e közgazdászok gyakran a múltbeli KFP-prioritásokat élvező ágazati stratégiákat teszik felelőssé. Végső következtetésként azt javasolják, hogy a kiemelésekből fakadó strukturális aránytalanságok elkerülése érdekében az állam a lehetőségekhez mérten korlátozza a beruházási intervenciót.

Amikor csaknem egy éve az Ipargazdaságtani Kutatócsoportban is napirendre került a téma kutatása, többek között e végletes nézetek is megfogalmazódtak. Az összefüggések áttekintése már a kezdeti stádiumban ráirányította a figyelmet arra, hogy a téma – bonyolultsága, súlya, kapcsolódásai, gazdaságpolitikai jelentősége stb. miatt – csak bizonyos, lehatárolt keretekben vizsgálható.

Nem csupán arról van szó, hogy e rendszer keretén belül szerveződik az ipari termelés és a külkereskedelem igen jelentős hányada. 1981-ben pl. az akkor már mérhető eredményeket felmutató termelési típusú központi fejlesztési programok biztosították a szocialista ipar bruttó termelésének mintegy 9%-át. A KSH központi programokkal foglalkozó első értékeléséből származó adat azonban egyidejűleg pozitív és negatív irányú torzítást tartalmaz. Egyrészt magába foglalja a központi fejlesztési programokat megvalósító vállalatok más tevékenységeit is. Másrészt azonban a központi fejlesztési programok hatóköre a direkt termelési részesedésnél lényegesen nagyobb. A közvetlenül kapcsolódó feldolgozó ágazatokat is figyelembe véve a központi programokkal átfogott kör – ugyancsak a KSH számításai szerint – az ipari termelés mintegy 30%-ára tehető. A lekötött fejlesztési eszközök aránya az utolsó három tervperiódusban a fenti hányaddal megközelítőleg azonos volt.⁵

⁵ Figyelő, 1983. február 3. 3. old. Ugyaninnen néhány további kiegészítő információ. A közvetlen termelési részvétel szerint a négy központi fejlesztési program szolgáltatta 1981-ben a szocialista

Mint cseppben a tenger, a központi fejlesztési programok elveiben és gyakorlatában úgy tükröződik vissza egész gazdaságunk. Vizsgálatuk elválaszthatatlan a gazdaságirányítási rendszertől: a beruházások allokációjának és finanszírozásának elveitől, a költség- és jövedelemszabályozástól, az ár- és az adórendszertől, a vállalati gazdálkodás körülményeitől, környezetétől és értékelésétől stb. Felvetődnek a reform továbbvitelére vonatkozó és ma még többségében nyitott alapkérdések éppúgy, mint az előttünk álló más gazdasági „sorskérdések”, melyeket röviden az „új fejlődési pálya” vagy az „intenzív fejlődés” követelményeivel szoktunk körülírni. Végso soron azonban minden kérdés a terv–piac alapvető dilemmájára vezethető vissza. Nem több és nem kevesebb vár eközben tisztázásra, mint az *állami szerepvállalás kívánatos módszerei, eszközei, mértéke és irányai, valamint a struktúraváltáshoz legmegfelelőbb szerepmegosztás a központi irányítás és a gazdálkodó szervezetek között.*

Az adott tárgyi és személyi feltételek mellett a kutatás nem vállalkozhatott többre, mint a jelenlegi helyzet egyes érdekesnek mutakozó jelenségeinek megismerésére és a nemzetközi tapasztalatok nagyvonalú áttekintésére.

Fogalmak és külföldi tanulságok

A tartalmi és műfaji változatosság szinte áttekinthetetlené teszi a programok irodalmát. A terminológia tisztázatlansága és a változatos célokhoz rugalmasan hozzáigazítható módszer jellegzetességei megkívánják a fogalom leszűkítését és elhatárolását. A Magyar Értelmező Szótár definíciója szerint a program nem más, mint cselekvési terv, közéleti kérdések megoldására vonatkozó javaslat. A köznap gazdászai szóhasználatban a program bizonyos cél(rendszer) elérésére hivatott adekvát eszköz(rendszer). Olyan eljárás, amely az adott problémát rendszerszemléletben tárja fel, és a megoldást egy meghatározott konzekvens logika szerint irányozza elő.

A program a tőkésállam egyik legfontosabb intervenciós eszköze, mondhatni típusformája. A szakirodalmi tájékozódás megkönnyítése érdekében kiemelt ismérvek a következők:

- kormányzati jelleg,
- több ágazat szempontjából vett kiemelkedő jelentőség,
- tartós, közép- vagy hosszú távú orientáció.

A nemzetközi tapasztalatok áttekintése nem nélkülözhetette a teljes innovációs folyamat vizsgálatát, és nem törekedett a kutatás és a termelés merev szétválasztására. Ezt a felfogást a tőkésországok programjainak jellege indokolja. Ezekben az országokban a K+F köre tágabb, mint a hazai értelmezésben, a nálunk megszokott gazdasági és statisztikai gyakorlatban. A statisztikai eltérésnél jelentősebb azonban az a felfogásbeli különbség, amelyre Rácz László hívta fel a figyelmet.⁶ „A kormányok a K+F kiadásokat

[5. lábjegyzet folytatása]

ipar rubel elszámolású exportjának 16, konvertibilis exportjának 13 és vállalati eredményének 11%-át. Eközben a műszaki fejlesztési ráfordítások 21 és az összes foglalkoztatottak 6%-a jutott a központi fejlesztési programok által átfogott területekre.

⁶Műszaki fejlesztésünk nemzetközi összehasonlításban. Műszaki Élet, 1982. március 18. 1. old.

egyfajta beruházásként értelmezik. Olyan beruházásként, melynek megtérülési ideje lényegesen jobb, mint a tényleges beruházásoké. Ebben a megközelítésben ott a műszaki fejlesztés a legkeményebb beruházások közé tartozik.” Úgy gondolom, a hazai központi fejlesztési programok megítélése szempontjából aligha mellékes, hogy *a nyugati kormányprogramok igen nagy hányada a közvetett K+F beruházásokat hatásuk, hatékonyságuk és megtérülésük szempontjából előnyben részesíti*. Ez a tapasztalati tény egyben rávilágít arra is, hogy *a központi program és a valamelyik rendszerbe foglalt előre rögzített beruházásláncolat a világ nagy részén nem azonos fogalmak*.

Első közelítésben a központi programok tartalmi változatossága és formai sokfélesége tűnik szembe. Részletesebben vizsgálva azonban megállapítható, hogy a kiemelt problémák megoldásának e sajátos eszköze általánosan kirajzolódó gazdaságelméleti megfontolásokat is tükröz. Úgy tűnik, társadalmi-gazdasági formációtól úgyszólván függetlenül, az állam a jelenlegi fejlettségi szinten sem a rendszerszemléletben kidolgozott cél-eszköz kombinációkat, sem a bennfoglalt információk döntés-előkészítési célzatú felhasználását nem nélkülözheti. Egyes országokban a gazdaságfilozófia a vállalkozásokhoz kedvező környezet megteremtését tartja alapvető céljának, és úgy ítéli meg, hogy mindennemű állami beavatkozás – végső hatásában – tompítja a vállalkozási hajlandóságot. Másutt, különösen a 70-es évek válságjelenségeinek tulajdoníthatóan erősödött a kormány szintű koordináció iránti igény. De kiemelt kormányprogramokat azokban a tőkésországokban (pl. az NSZK-ban és az USA-ban) is alkalmaznak, ahol a hivatalos gazdaságfilozófia bármilyen beavatkozástól elhatárolja magát. A kutatás és az ipar állami támogatása ma már a legtöbb nyugati országban is megszokott jelenség. A beavatkozások mértékét, arányait és allokációjának elveit azonban igen gyakran ott is vitatják, ahol az állam gazdaságsszabályozó szerepe a legnagyobb múltra tekinthet vissza.

Beruházáscentrikus nagy állami programok szervezésére újabban minden szocialista országban is kimutatható tendencia. A gazdaságpolitikai prioritást élvező, tervdokumentumként funkcionáló, kötelező jellegű tervprogramok minden vizsgált szocialista országban a jelenlegi ötéves tervek velejárói. 1976 óta a KGST együttműködési célprogramok a szocialista nemzetközi munkamegosztás új formáját képviselik. A baráti országokban egyelőre sem a terminológia, sem a különféle programok módszertani elvei nem tisztáztak. A mindennapi szóhasználatban keverednek a népgazdasági program, célprogram, komplex program, központi fejlesztési program kifejezések, melyek tartalma olykor országonként is más-más megközelítéseket takar.⁷ A termelési eszközök társadalmi tulajdona nyilván szerepet játszott abban, hogy a tervgazdaságokban a központi program a kiemelt népgazdasági problémák feloldásának eszközévé vált. Aligha vitatható, hogy a többé-kevésbé magánvállalkozásban bonyolódó, a piachoz integrált beruházási tevékenység a nyugati országokban közrejátszott az inkább kutatás- és innovációcentrikus nagy programok elterjedésében.

⁷ A Szovjetunióban használatos népgazdasági program elnevezés pl. megközelítőleg a hazai központi fejlesztési vagy a cseh komplex program fogalmát fedi. A célprogram az egyes nemzetgazdaságokban (például a cseheknél vagy nálunk) a nagyobb fejlesztési programokhoz kapcsolódó célfeladatokat jelöli, ezzel szemben a KGST szintjén az együttműködés kiemelt prioritásainak sokoldalú programját. A „kutatási célprogramok” pedig a K+F és a beruházási szféra elkülönülését is tanúsítják.

Az élesedő versennyel mindenhol a gazdaság általános teljesítőképességének megőrzése lett a legfőbb cél. A húzó ágazatok, az egész gazdaság és társadalom szempontjából kulcsfontosságú területek állami részvétellel garantált gyorsított fejlesztése általában az összgazdasági teljesítőképesség növelésének, a hatékonyság univerzális emelkedésének implicit feltételezését rejti. A tökehiány erősödése általában fokozza a súlypontképzési törekvések intenzitását. Maguk a tényleges súlypontok azonban már az egyes nemzeti gazdaságok jellegéhez igazodnak. A *kutatástámogatás* és az *innovációs programok* végső soron ugyanabból az alapfeltevésből táplálkoznak, mint az „élet minőségére” *jóhatású infrastruktúrális, társadalmi és oktatási akciók*: az ily módon nagy valószínűséggel realizálható általános hatékonyságemelkedés hipotéziséből. Áttekintve az egyes nyugati országokban szervezett konkrét programok választékát, szembetűnik az imént aláhúzott *funkcionális jellegű akciók többsége és a programok tervezéstechnikai szempontból vett folyamatorientáltsága*. Az ipari növekedés támogatását célzó programoknak pedig kettős áramlata látszik kirajzolódni. Míg egyes országokban az állami intervenció a 70-es évek vége felé fokozatosan a veszteségfinanszírozás eszköze lett (pl. Angliában, Svédországban), másutt (pl. Hollandiában) program szolgálja a veszteséges tevékenységek kiiktatását, a vállalkozásokhoz kedvező szociálpszichológiai klíma megteremtését.

A kormány szintű program módszerbeli jellegzetessége, hogy *a meglevő struktúrában megoldhatatlannak bizonyuló, vontatottan megvalósuló vagy kevéssé hatékonyan elérhető célok érdekében más, az eredetitől eltérő rendszert alakít ki*. A probléma szempontjából decentralizáltnak mutató rendszer felől az adott feladat számára nagyobb hatékonyságú, központilag koordinált megoldást ígér. Felveti ezáltal a kiemelt és a kiemelésben nem szereplő területek célszerű viszonyának és a kiemelés módszereinek kérdését egyaránt.

A központilag irányított megoldás előnyei — elvileg — direkt és indirekt módszerekkel egyaránt elérhetők. Az állami szerepvállalás a közvetlen beavatkozástól a közvetett, szervezési-koordinációs feladatok ellátásáig széles skálán mozoghat. A rendelkezésre álló információk alapján úgy ítéltethető meg, hogy a legtöbb problémát a nyugati országokban is a kijelölt célokhoz vezető út, azaz az adekvát terelőeszközök megtalálása okozza. A preferenciális elbánás a kiemelt programok természetesen velejárója. Az aprólékos szabályozással szemben azonban a tőkésországokban akkor is *elvi prioritást élvez a „mozgástér” szabadsága*, ha a gyakorlatban ezt nem is mindig sikerül megvalósítani.

A központi program az állami szervezőerő megnyilvánulása, következésképpen annak fejlettségét tükrözi. Bár az indokoltságot hangsúlyozó érvelés a legtöbb esetben a koordináció előnyeire hivatkozik, a tapasztalatok és a viták azt jelzik, hogy a kedvező hatások hosszú távon nem mindig és esetenként nem a kívánt mértékben bontakoznak ki. A nyugati országokban gyakori, hogy nemcsak a végrehajtás, a finanszírozás és az ellenőrzés is erősen decentralizált (pl. USA, Belgium). Másutt, mint pl. Franciaországban vagy Olaszországban, a következetesebb központi koordináció felé törekedve kísérik meg az összehangolás mind bonyolultabb feladatainak teljesítését. A programokért felelős speciális programszervek és főhatóságok mellett azonban általánosan elterjedt a különféle információs és technológiai központok, a koordinációval megbízott külön szervezetek működése. *A személyekre címzett felelősségen túl figyelemre méltó*

tó e saját eszközök felett is rendelkező intézmények mozgástere, intézkedési és döntési szabadsága.

A hazai tapasztalatokból

Az Ipargazdaságtani Kutatócsoportban folyó kutatás tárgya a VI. ötéves tervben szereplő, összesen nyolc központi program, amelyek közül ötöt központi fejlesztési, három pedig akcióprogramként tartunk nyilván. Az alapkérdés a 80-as évek sajátos hazai szituációja: *a strukturális alkalmazkodás felfokozott igénye és a rendelkezésre álló finanszírozási források mennyisége és elhelyezkedése között tapasztalható feszültség.* Vagy ugyanennek a kérdésnek egy másik, általánosabb megfogalmazásával: mennyiben illeszkedik legfontosabb struktúrapolitikai eszközünk mai gazdaságpolitikánk kiemelt céljaihoz és gazdaságirányításunk rendszeréhez.

Elsődleges forrásként – a publikus szakirodalmon túl – az egyes programokhoz kapcsolódó hivatali munkaanyagokat használtam fel. 1981 óta rendelkezésre állnak a KSH – szolgálati használatra készített – értékelései is. Az előkészítő műszaki-gazdasági koncepciók, a program alapidokumentumai, a nagyszámú időközi beszámoló jelentés és a jövőbeli feladatokat meghatározó előterjesztés áttanulmányozását a szakértőkkel folytatott gyakori konzultációk egészítették ki. A vállalatoknál, programszerveknél és az irányító főhatóságoknál készített mintegy 30 interjú nélkülözhetetlen segítségnek bizonyult. Az átfogott téma terjedelme és az alkalmazott módszer egyúttal a következtetések logikai leíró jellegére is magyarázatot ad.

Központi programjaink mai választéka első közelítésben 3 típusba sorolható. Az irányítási rendszert és a piaci versenyhelyzetet tekintve jól elkülöníthetők az alapanyag-ipari és a feldolgozó ipari központi fejlesztési programok, valamint a takarékosági akcióprogramok. E tipizálás megegyezik az OMFB-témabizottság ajánlásával.⁸ Az így csoportosított központi programok, más-más gazdaságpolitikai korszakot képviselve, jól tükrözik struktúrapolitikai elveink időközben bekövetkezett jelentős módosulását is. A kutatás ebből az aspektusból tesz kísérletet a cél- és az eszközrendszer fenti típusonként vázolt sajátosságainak elkülönítésére.

Hálátlan feladat egy még le nem zárt munka eredményeinek előzetes összegezése. Mégis úgy gondolom, a téma időszerűsége és közérdekűsége miatt nem lesz hiábavaló az eddigi tapasztalatok közreadása.⁹

1. *Központi fejlesztési programok az alapanyagiparban.* Nem véletlen, hogy a petrokkémia hazai megteremtésének tervét és az alumíniumipar ágazati stratégiáját mintegy évtizede,¹⁰ nem teljesen egyidőben, de egy gazdaságtörténeti korszakban központi fejlesztési program formájában dolgozták ki. A két ágazat stratégiája az előzetesen megkötött szakosítási egyezmények bázisán elválaszthatatlanul összeforrt a széles körű

⁸ A központi fejlesztési programok irányítási rendszerének vizsgálata. OMFB 19–8209–T.

⁹ A Számítástechnikai KFP és az energiaprogram a kutatás jelenlegi fázisában még nem szerepelt.

¹⁰ Az alumíniumipari központi fejlesztési programot 1970-ben, a petrokkémiát 1973-ban hagyta jóvá a Minisztertanács.

KGST-munkamegosztást feltételező fejlesztéspolitikával. Ez a tény nagyrészt magyarázatot ad az adott központi fejlesztési programok cél- és eszközrendszerének sajátosságaira is.

A nemzetközi egyezmények, a hosszú távú stratégiai jelleg, a vállalati adottságokon és lehetőségeken túlmutató fejlesztési igény, következésképpen az állami részvétel dominanciája megkívánta és indokolta az alapanyag-ipari programok központi tervezését. A résztvevők trösztbe, kombinátba szervezését, a kis számú, de országos nagyvállalat bekapcsolását jórészt ugyanezek a szempontok motiválták, szerves összefüggésben az alapanyag-ipari technológiák ipari jellegzetességeivel és a nagy vonalak kialakításához megkívánt koncentráció követelményével. A korlátozott felhalmozási képesség, az ország adottságai és az akkor optimálisnak mutakozó üzemméretek egyik esetben sem tették lehetővé teljes vertikumok megteremtését, holott az ágazati törekvések a lehető legteljesebb tevékenységi kör kialakításának irányába mutattak. *A tervezésbeli szelekció elkerülhetetlen volt, és mindkét központi fejlesztési programnál igencsak hasonló alapfeltevésekből táplálkozott.* Az alumíniumipar fejlesztésének alap gondolata bauxit-vagyonunk népgazdasági jelentősége volt. A 70-es évek elején a vertikális kiépítettség szűk keresztmetszetének a kohósítási fázis energiaszükségletének fedezése bizonyult. A korabeli számítások szerint a hazai feldolgozó vertikum létrehozatala csak a tim-földgyártásig tűnt kedvezőnek. Az együttműködő partnerek számára az akkori viszonyok szerint egyformán előnyös szakosítási megállapodás pedig tartós és biztonságos fejlődést ígért. A petrokémiai koncepció kialakításakor – nemzetközi elmaradásunk és a rohamosan emelkedő fogyasztói igény mellett – kulcsszerepet játszott az olcsó szovjet olajszállítások tartósságába vetett bizalom. Fontos tényező volt a világszerte emelkedő üzemméretek és a hazai, távlatilag is szűknek minősülő belső felvevőpiac különbségéből felszabaduló árutömeg KGST-n belüli elhelyezhetőségének hipotézise.¹¹

Annak ellenére, hogy az eredeti beruházási célokat néhány esetben módosítani, a megvalósítás ütemezését esetenként lassítani kellett, a forrásmunkák alapján úgy ítélték meg, hogy az eredetileg kitűzött stratégiai célt végső soron mindkét program elérte. Az alumíniumipari központi fejlesztési program biztosította a kiépült vertikum nyersanyagellátását. A petrokémiai bázison gyártható végtermékszükséglet mintegy kétharmadát – összhangban a tervvel – hazai termelésből és szocialista szakosításból fedezzük.

Teljesen más kérdés, hogy mai szemmel, jelenlegi gondjaink hátterében *az eredetileg tervezett célok mennyiben bizonyulnak időtállóknak és gazdaságosnak.* A recesszió felszínre hozta gazdaságunk strukturális aránytalanságait. Más megvilágításba került a termelési struktúra, és ma már másként értelmezzük a struktúraátalakítás mindmáig

¹¹ Az alumíniumprogram kiemelt kérdéseivel foglalkozik Juhász Ádám a Gazdaság 1977. évi 1. számában. Az újabb tendenciákat részletesen elemzi Dezséryné Major Mária kandidátusi disszertációjában és A magyar alumíniumipar fejlesztésének gazdaságpolitikai összefüggései című, az MTA KTI Közleményei keretében megjelent tanulmányában (1983). A petrokémiai központi fejlesztési programról lásd pl. Kindl Ervin, Ipari Szemle 1982, 2. sz., valamint Garamvölgyi István, Figyelő, 1981. október 7. A problémákat több vetületben is vizsgálja a Világgazdaság cikksorozata (1982. január 8., április 22., július 23. és augusztus 25–26.), valamint Borszéki Zsuzsa, Iparpolitikai Tájékoztató, 1982, 8. sz.

napirenden levő feladatait is.¹² *A makrostrukturális változások tervezése helyébe fokozatosan a mikrostruktúra felé fordulás került.* A strukturális alkalmazkodás iparpolitikai eszközrendszere – mint a következőkben röviden bemutatásra kerülő feldolgozó ipari központi fejlesztési programok is példázzák – szintén változóban van. „Az eredetileg az erőforrások néhány fő területre való ésszerű koncentrációját célzó központi fejlesztési programok kidolgozása és tárgyalása ... harcok és alkuk színtere lett. A néhány ilyen, távolról sem teljes elemzés szerint egyes programok kedvező eredményeket hoztak, mások sikeressége részben a világgazdasági változások következtében – erősen kétséges.”¹³

A petrokémiát és az alumíniumipart egyaránt a vártnál erősebben érintette a receszsió. A többszörös, gyakran politikai és spekulációs indíttatású áremelkedések a világ nagy részét meglepetésszerűen érték. A programdokumentumokból megállapítható, hogy a strukturális aránytalanságok igen nagy része a relatív árárányok előre nem látható, nagyságrendi felborulásával magyarázható. A szakértők szerint mindkét ágazatot a mai lehetőségeinkhez mérten túlzottan eszközigényes termelés, nem kielégítő hatékonyságú dollárexport a nagy kockázatú értékesítési lehetőségek, gyakran mindezek következtében alaphiányos nagyvállalatok jellemzik. A problémák más része a nemzetközi kooperációban rejlő lehetőségek túlbecslésére, a távlati alumínium- és műanyag-szükségletek túlértékelésére, a beruházási költségek reálisnál alacsonyabb szinten tervezésére és a kapcsolódó feldolgozási fázisok megkésett és az alapanyag-termeléssel olykor nem kielégítően szinkronba hozott kifejlesztésére vezethetők vissza. A programok egyre nehezebben birkóznak meg a nagyságrendi megtakarítások érdekében megkívánt méretek és az eladásra szánt terméktömeg értékesíthetősége között manapság sűrűn tapasztalható ellentmondások feloldásával. Ezek az – egyes esetekben koncepcionális – problémák feltehetőleg nagyban hozzájárultak ahhoz, hogy ma mindkét ágazat a megengedhetőnél nagyobb mértékben mutatkozik sebezhetőnek. Tervezés-technikai szempontból pedig úgy ítéltethető meg, hogy a stratégiai variánsok kidolgozása nem minden esetben párosult a kockázatok reális számbavételével, és az enyhítésük vagy elhárításuk érdekében megkívánt lépések szerves beépítésével.

A kiemelt alapanyag-ipari programok prioritása az egyszeri, a termelés megindítását szolgáló állami beruházási hozzájáruláson túl a folyó termelőtevékenység kibontakoztatásához nyújtott preferenciákon át realizálódott.

A központi fejlesztési programok „levezérlése” az illetékes főhatóságok igazgatási felelősségi körébe tartozott, ezért külön programszervek létrehozására nem volt szükség. A NIM egyes főosztályai, a MAT, illetve – a készáru gyártás vonatkozásában – az OMFB volt a programok gazdája. Az Ipari Minisztérium létrehozatalakor a petrokémiiai központi fejlesztési programhoz titkárságot létesítettek.

A 80-as évek az alapanyag-ipari központi fejlesztési programok történetében is merőben új helyzetet teremtettek. A népgazdaság teherbíró képességének csökkenése erősen megingatta az alapanyag-ipari beruházások prioritását a nagy eszközigény és a lassú

¹² Bővebben: Botos Balázs: A struktúrafejlesztésről – jelen időben. *Ipargazdaság*, 1981. 11. sz. és Botos Balázs–Papanek Gábor: Az ipari termelési szerkezet fejlesztése. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1982.

¹³ Román Zoltán: *Iparpolitika*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1981. 219. old.

megtérülés miatt. A finanszírozással együtt a döntési felelősség is fokozatosan átcsúszott a programok kulcsvállalatainak kezébe. Az okok feltehetőleg nem függetlenek az iparirányítás rendszerének átszervezésétől sem.

Az eddig rendelkezésre álló információk alapján megkockáztatható az a feltételezés, hogy a központi fejlesztési programok ilyen körülmények között már sem a vállalatoknak, sem az irányító szerveknek nem annyira fontosak. Minthogy mindkét esetben – egyelőre még sok vonatkozásban nyitott és keményedő feltételek mellett, de mindenképpen valamilyen formában meghosszabbításra kerülő – KGST-megállapodások állnak a háttérben, a népgazdasági érdek teljesítéséért várható előnyök, úgy tetszik, a vállalatok számára továbbra is elérhetőnek látszanak. A hatékonysági követelmény előtérbe kerülése és fokozódó számon kérésének tendenciája is az önálló vállalati stratégia kialakításának irányába mutat. A hosszú távú stratégiát azonban az eddigi vertikum erősen determinálja. Nyilván ez is szerepet játszik abban, hogy a feladatukat ebből a szempontból is betöltött központi fejlesztési programok befejezésére a főhatóság megtette indítványát.

2. *Központi fejlesztési programok a feldolgozó iparban.*¹⁴ A reformelvek szerint a versenyszféra rugalmas alkalmazkodását a piaci szelekció közvetíti és hívja elő. A VI. ötéves tervben jóváhagyott két új központi fejlesztési program indoklása szerint külpiaci versenyképességünk fenntartása az adott kompetitív ágazatokban *a nagyobb szervezethez képest nem nélkülözhetette tovább* a központi koordináció intenzitásának növelését. Ezért a 70-es évek „klasszikus” központi fejlesztési programjaitól eltérő elvek szerint újszerű KFP-k kialakítására került sor. Ezek a programok a „szabályozott piac” koncepcióján belüli, a feldolgozó ipari ágazatok jellegéhez igazított kísérletként is felfoghatók.

Az 1978-as gazdaságpolitikai fordulat kimutathatóan szerepet játszott abban, hogy többszöri átdolgozásuk folyamán a programok oldottabbá váltak. A sokat kifogásolt természetes célkiválasztást ez esetben az alapidokumentumokban hangsúlyozott nyitottság váltotta fel. Az állami döntésű és részben központi alapokból finanszírozott nagyberuházások helyébe rövidebb átfutású, vállalati döntési körbe utalt, nagyrészt hitellel kiegészített saját alapokból tervezett beruházások léptek.¹⁵ Az utasítás jellegű irányítási elemek mindinkább közvetett formákkal egészültek ki. Fokozódott a hatékonyság és a rugalmas alkalmazkodás követelményének súlya. Megnőtt a teljes innovációs lánc és az olykor nagyszámú vállalat kézben tartásának és koordinációjának jelentősége.

Tíz évre tervezett akciórendszerekről van szó, melyek megvalósításának egyelőre az első harmada sem telt el. Az előtörténet azonban visszanyúl a 70-es évek elejére-közepére, így néhány következtetés levonására már némi alapot nyújt.¹⁶

¹⁴ A gyógyszer-, növényvédőszer- és intermediergyártás központi fejlesztési programját 1980-ban, az elektronikai alkatrész- és részegységgyártását 1981 végén hagyta jóvá a Minisztertanács.

¹⁵ Bontó László–Orosz László: Iparfejlesztés a VI. ötéves tervben. Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1981, 73. old.

¹⁶ A gyógyszeripari programmal foglalkoznak az alábbi cikkek: Magyar Nemzet, 1982. szeptember 7., Esti Hírlap, 1983. január 25., Ipargazdasági Szemle, 1983, 1. sz. Az elektronikai program kiemelkedő sajtóvisszhangjából néhány példa: Népszabadság, 1983. január 27., Heti Világgazdaság, 1982. január 23., Ipari Szemle, 1982, 2. sz., Műszaki Élet, 1982. február 4.

A kutatás során a cél-, az eszköz- és a szervezeti rendszer egy-egy olyan kulcskérdésére kerestünk választ, melyek a versenyszférában szervezett központi fejlesztési program tényéből, szinte önmaguktól vetődnek fel.

Hogyan realizálódnak a központi célok az önálló vállalati akciókban?

A két feldolgozó ipari központi fejlesztési programban összesen öt tevékenység szerepel. A versenyképesség fokozásának általános célját a célhierarchiában lefelé haladva minden tevékenység másként értelmezi. A termelés megteremtésétől, a mennyiségi és a minőségi fejlesztésen át, ebbe a célkitűzésbe éppúgy belefér a tőkés exportorientáció, mint a szocialista együttműködés és az importkiváltás. Úgy gondolom, hogy a túlzottan általánosan megfogalmazott és a feldolgozó iparokra nem specifikus „versenyképességi” cél is hozzájárulhatott ahhoz, hogy az előirányzatok, különösen a tőkés piaci export az eltelt évek alatt nem a tervezettnek megfelelően realizálódtak. A tőkés piaci versenyképesség növelése egész gazdaságunk egyik alapkérdése. A feldolgozó ipartól elvárt teljesítményeknek pedig a gazdaságos tőkés export a legfőbb mércéje.

Ma már tudjuk, hogy a vártnál nehezebb hazai és világ gazdasági adottságok folytán mindkét programot a tervezettől eltérő körülmények között kell végrehajtani. Mint számos dokumentummal igazolható, az irányító szervek a gyógyszeripari program beindulásával csaknem egyidőben már úgy ítélték meg, hogy *a leglényegesebb ellentmondás a központi célok és a vállalati szándékok között tapasztalható*. Az azóta bekövetkezett szabályozó rendszerbeli változások a szakadék elmélyülése irányába hatottak. Mindez megnyilvánul az export relációs struktúrájának a várttól eltérő alakulásában (a szocialista export arányának erőteljes növekedésében) éppúgy, mint a termelési előirányzatok teljesülésének elmaradásában. A vállalatok pedig arról számolnak be, hogy – bár a központi „ráhatás” eszközei érezhetően beszűkültek – változatlanul erős tendencia tapasztalható a számításba vett célok számonkérésére. A célrendszer merevedése mellett az eszközfedezet vált nyitottá, és az összhang hiánya nyilvánvalóan hozzájárul a feszültségekhez. *Míg tehát egyfelől a vállalatokat a források biztosításának nyitottsága sújtja, az illetékes főhatóság a célok nyitottságával indokolja a végrehajtás befolyásolásának bizonytalanságait*.

Az elmondottak az elektronikai program történetével nem hozhatók párhuzamba. A mikroelektronikai beruházás céljára új vállalatot alapítottak. Az egyéb elektronikai alkatrészgyártással foglalkozó vállalatok pedig olyannyira nélkülöztek a múltban mindennemű központi támogatást, hogy vállalkozási készségüknek sokkal inkább az eszközök korlátozottsága szab határt.

Megkockáztatható az a feltételezés, hogy *a jelenlegi feldolgozó ipari központi fejlesztési programok nyitottsága inkább a tervezhetőség korlátainak elismerése, mintsem a piac szabályozó szerepéhez szervesen igazodó programkonstrukció terméke*.¹⁷

¹⁷ Ez a fajta nyitottság nem zárja ki az előre rögzített naturális célmeghatározást. A gyógyszeriparon kívüli növényvédőszer-gyártás vagy a mikroelektronika központi tervezésű és erősen determinált, zárt célrendszert tűz maga elé. A vállalatok termelési terveinek „felösszesítésével” és korrekciójával tervezett programfejezetek háttérben pedig naturáliában is meghatározott tevékenységek állnak. A konkrét fejlesztési célokat a Minisztertanács által elfogadott dokumentum léte a feldolgozó iparban is a terv szintjére emeli. Bár az utólagos célmódosítás szükségességének beépítése természetszerűleg magában hordja a rugalmasság növelésének lehetőségét, a versenyszférától megkívánt alkalmazkodóképesség eléréséhez – egyelőre – kevésnek bizonyul.

*Milyenek a decentralizált KFP-beruházások lehetőségei a forrásbizonytalanság kor-
szakában?*

Mindkét központi fejlesztési program évente, de különösen a következő ötéves tervben folyamatosan javuló beruházási lehetőségekkel számolt. Ma már teljes biztonsággal állapítható meg, hogy a legtöbb tevékenységnél az 1985-ig tervezett beruházási volumen nem tartható, és a finanszírozás struktúrája is a tervektől eltérően alakul.

Az állam beruházási célú direkt szerepvállalásának visszaszorulása mellett nem jelentéktelen a központi jelleget hordozó közvetett preferenciarendszer. A vállalatok fejlesztési készsége és képessége azonban általában kevés a célul tűzött fejlődés realizálásához. A hitelfelvétel szigorodása és a hitelezési lehetőségek ismeretes beszűkülése a jelenleg tervbe vett vállalati akciók egy részének megvalósulását is kétségessé teszi.¹⁸

Számos esetben volt kimutatható a „banki gazdaságosság” és a programcélok konfliktusa is. Az elektronikai program szakértői szerint a gazdaságosság meghatározásának kérdőjelei erőteljesen akadályozzák az alkatrészfejlesztéseket. A bank csak az „önmagában” gazdaságos fejlesztésekre ad hitelt. A hazai alkatrészt beépítve azonban esetleg a berendezégyártó felhasználó vállalat gazdaságossága javul. S hogy számára éppen kifizetődik-e a sokszor az importnál drágábban kínált hazai alkatrész, az távolról sem független az importbeszerzés aktuális körülményeitől és lehetőségeitől.

A gyógyszeripari program egyes tevékenységei sem felelnek meg az érvényben levő hitelpolitikai irányelveknek. Az intermediér-fejlesztések importkiváltóak, az agrokémiai növényvédőszer-export pedig több-kevesebb dollárimportot konvertál rubellexportra, és nehezen hozható összhangba a konvertibilis deviza, a gyors átfutás és a rövid megtérülés banki követelményeivel.

A jelenlegi tapasztalatok alapján úgy tűnik, hogy *a vállalatok fejlesztési képességét és készségét a központi program ellenére más érdekviszonyok motiválják, mint a bankok hitelnyújtó képességét és készségét.* Az importgazdálkodás szigorodásával párosulva mindez nagymértékben megnehezíti a kiemelt programok prioritásának gyakorlati realizálódását és realizálhatóságát.

Milyen mechanizmus biztosítja az állami szervezőerő érvényesülését?

Mint általában, az adott központi fejlesztési programok indoklásában ezúttal is jelentős szerephez jutott a nagyobb erőforrás-koncentráció és az intenzívebb vállalati együttműködés központi eszközökkel való elősegítése. Az elektronikai alkatrészgyártás elaprózottságának, a hiány és a párhuzamosságok egyidejű létezésének megszüntetése éppúgy az állam szervezőerejének nagyobb intenzitását igényelte, mint a gyógyszeripari nagyvállalatok sikeres külpiaci fellépését megalapozó, az önálló vállalati gazdálkodás talaján kibontakoztatandó szervezeti integrációs folyamatok előmozdítása.

Mindkét központi fejlesztési program keretében számos szervezeti változást hajtottak végre. Az alap gondolat közös. Minthogy az új központi fejlesztési programok „vezérlése” döntően nem államigazgatási módszerekkel történik, olyan szervezeti megol-

¹⁸ A preferenciarendszer a következő: a bank indokolt esetben eltekinthet a hitelfelvételhez szükséges saját alapok biztosításától. A gyógyszeripari vállalatok mind a tőkés, mind a rubelexport után visszatartthatják és fejlesztési alapjukba helyezhetik a termelési adó egy részét. Az elektronikai program járadékköteles állami alapjuttatásban is részesül, illetve a központosított műszaki fejlesztési alap tartalékából egy bizonyos, vissza nem térítendő hányadot mondhat magáénak.

dásokra volt szükség, amelyek az adott cél eléréséhez szükséges tevékenységeket külön-külön és együttesen a megkívánt eredmények felé orientálják. A gyógyszeripar termelési, kutatási és külkereskedelmi folyamatainak integrálása érdekében megtörténtek a kezdeti lépések. A Mikroelektronikai Vállalat létrehozatalát és az elektronika területén történt egyéb kutatás-fejlesztési, termelési és értékesítési egyesülések és közös vállalatok kialakítását ugyancsak ez a szemlélet hatja át.

Általánosságban elmondható, hogy – bár kedvező irányú elmozdulásokat regisztrálhatunk – a gyógyszeripari integráció előrehaladása a vártnál lassabb és a szakértők szerint egyelőre nem kielégítő hatékonyságú. Az okok szerteágazóak. Elemzésük nem-hogy egy előadás, de az adott tanulmány kereteit is meghaladja. Köztük minden bizonnyal szerepet játszik a nagyvállalati pozíciók fenntartására irányuló vállalati érdek, az aktuális szabályozók érvényesülése miatt olykor a kiemelt célok ellenében megvalósuló vállalati magatartás, a hazai gyakorlatban egyelőre újszerű gazdálkodási formáktól való idegenkedés, a koordináció elégtelenségei, az irányítás bizonytalanságai stb.

Külön kiemelném a szervezeti rendszer lökésszerű módosításán túlmenő folyamatos koordináció követelményeit. Mindkét központi programhoz készült cselekvési program, ún. intézkedési terv.¹⁹ Az aktuális feladatok teljesítése érdekében a programokat irányító és ellenőrző szervezeteket hoztak létre, tárcaközi bizottságokat, illetve a mikroelektronikához egyszemélyi felelőst, kormánybiztost is kineveztek. Ezeket a néhány munkatárssal dolgozó irodákat operatív munkaszervekként hozták létre. A folyamatok aktív befolyásolására azonban nemhogy felhatalmazásuk nincs, de eszközökkel és számottevő lehetőségekkel sem rendelkeznek. Az információs rendszer fogyatékosságai és kiépíthetlensége pedig az érdemi ellenőrzést is kétségesé teszi.

„Mindezek – írja Zányi Jenő a gyógyszeripari központi fejlesztési programokról szóló cikkében – azt is magukkal hozzák, hogy a program 'vonzereje' csökkent, s egyre nehezebb annak meghatározása, hogy milyen úton lehetne az eredeti célkitűzéseket elérni.”²⁰

3. *Az anyagtakarékossági programok.*²¹ Az ipar nemzetközi viszonylatban bizonyítottan magas anyagigényessége akkor is súlyos teher lenne, ha a nyersanyagimport fokozatosan keményedő feltételei nem kényszerítenének egyre sürgetőbben a sok esetben nyilvánvaló és jelentős *pazarlás mielőbbi felszámolására*. Mindkét kormányprogram a fenti alapgondolat jegyében jött létre és a gazdasági növekedés mobilizálható forrásainak gyarapítása érdekében célozza meg az anyagfelhasználásban rejlő tartalékok kiaknázását. Máskor és más módszerekkel készültek, s mint látni fogjuk, ez a tény egyáltalán nem mellékes. Az ésszerű anyagtakarékosság közös eszméjéből táplálkozó ha-

¹⁹ Ez új elem, bár a gyógyszeripari vállalatok helyenként önállóságuk korlátozásaként értékelték.

²⁰ A gyógyszeripari vállalatok helyzete mai feltételeink között. *Ipargazdasági Szemle*, 1983, 1. sz. 18. old.

²¹ A gazdaságos anyagfelhasználás és a technológiák korszerűsítésének programja (1982) és a hulladék- és másodnyersanyag-hasznosítás programja (1980). Bővebben Darvas György: A gazdaságosabb energia- és anyagfelhasználás irányai és eszközei. In: Morva Tamás (szerk.): A jövő tervezése, a tervezés jövője. OTTI, 1982, 113. old.

sonló vonások mellett jelentősen tér el a két program szemléletmódja, a probléma megközelítésének jellege (a célok) és ennek megfelelően a lebonyolítás (az eszközrendszer).

A hulladék- és másodnyersanyag-program alapvető *célkitűzése*, hogy a begyűjtött és hasznosított volumen a tervidőszak végére mintegy 30%-kal növekedjen. A program beruházáscentrikus. A jelenlegi hiányhelyzetből kiindulva azokat a létesítményeket veszi számba, amelyek a recirkuláltatás zavartalanabbá tételéhez szükségesek. (Begyűjtés, szállítás, tároló- és raktárkapacitások, előkészítés és feldolgozás.) A tervbe vett intézkedések alapja a kiemelt vállalatoknál képződő, naturáliában meghatározott hulladékkéleségek várható begyűjtési előirányzata. A dokumentum a műszaki-gazdasági koncepcióknál korábban megszokott és ma már gyakran túl merevnek ítélt módon adja meg a vállalatonként bontott beruházási igényt, a finanszírozás várható összetételével és tervezett ütemezésével együtt. Mint a VI. ötéves terv összes új programja, a célok és az eszközök oldaláról ezért elvben a hulladékprogram is nyitott.

A hulladékhasznosítás központi kérdése a képződő hulladék recirkuláltatása. A vállalati kooperáció ismeretes problémái,²² a termelő és felhasználó vállalatok kölcsönös rugalmas reakcióit előhívó piaci kapcsolatok kezdetlegessége e területen is érezteti hatását. A nem kielégítő vállalati költségérzékenység köztudott. A jelenlegi költség szabályozást átmeneti adottságként felfogva, minden bizonnyal központi intézkedésekkel is enyhíthető a pazarlás. A program koncepcionális célkitűzése azonban a jelenlegi szabályozás talaján is vitatható.

A hulladékbegyűjtés volumenének növelésére irányuló program bizonyos mértékben szemben áll a racionális anyaggazdálkodás követelményével. A hulladék recirkuláltatása általában költségigényesebb tevékenység, mint a hulladékképződés megakadályozása vagy visszaszorítása. Hulladékmentes gazdálkodás természetesen nem létezik. *Az anyaggazdálkodás racionalitásának alapfeltétele azonban az ágazati és szervezeti elkülönülés nélkül megvalósuló zárt anyagfelhasználási ciklus,* amely zavartalan anyagáramlást tesz lehetővé a termelő és a fogyasztó között. Ez egyben az anyaggazdálkodási kormányprogram alap gondolata is. A célkitűzés a gazdaság jelenlegi működési feltételeinek realizálásához igazodva az, hogy „olyan gazdasági feltételeket és eszközöket hozzunk létre, melyek révén a gazdaságosabb anyagfelhasználás, a fajlagos anyagmegtakarítást eredményező termékszerkezet-korszerűsítés a gazdasági munka középpontjába kerül”.²³

A racionális anyagfelhasználás tehát a minimális hulladékképződés implicit feltételezését rejti. Mint az ipari ágazati szakértők egybehangzóan vallják, a két program elkülönüléséből fakadó jelenlegi ellentmondás feloldásának útja az 1985 utáni összevonás lehetne. Teljesen nyilvánvaló, hogy ideális esetben speciális takarékosági programokra egyáltalán nem lenne szükség. A vállalati gazdálkodás költségérzékenységének megteremtése, a racionális anyaggazdálkodás integráns belső kényszerét felszabadító gazdasági környezet azonban – úgy tetszik – egyelőre még várat magára.

Az anyagtakarékossági program kidolgozása idején a szűkös beruházási lehetőségek

²² Sternthal János: Rugalmas alkalmazkodás és kooperáció a gépiparban. Kandidátusi értekezés. Ipargazdasági Kutatócsoport, Budapest, 1983.

²³ Magyar Közlöny, 1982, 46. sz. 799 old.

már ismertek voltak. Az alulról felfelé kialakított konkrét feladatok zömmel a szervezési tartalékokra és a gyorsan megtérülő, kisebb ráfordításigényű fejlesztésekre támaszkodnak. A szemléletváltás igénye, a gazdasági és társadalmi összefogás szervezése ezáltal éppúgy széles körű akciókkal párosul, mint a hulladékprogram esetén. Az anyagracionalizálási program az érdeklődés homlokterébe áll. A kormány szerveken kívül megkülönböztetett figyelemmel kísérik és tevékeny részt vállaltak benne a különböző főhatóságok, gazdasági és társadalmi szervezetek. A szervezési és koordinációs tevékenység sokoldalú: a vállalatokkal való rendszeres kapcsolattartáson túl információszerzési és tanácsadói funkciók rendszeres szolgálatainak kialakítására is kiterjed. A kapott információk szerint a vállalatok készek a közreműködésre. Az illetékesek kedvező irányú szemléletváltozás első jeleiről számolnak be.

Több központi intézkedés szolgálja az érdekeltség fokozását (árrendezések, vám- és adókedvezmények, licenc- és know-how-díjak állami átvállalása, rubel gépimport könnyítése stb.). A vállalati érdekeltség javítására irányuló erőfeszítések ellenére azonban változatlanul tapasztalható a hulladékfeldolgozással szemben egyes esetekben ellenérdekeltség. A szakértők konkrét példákat sorolnak: míg egyes hulladékfelesleg tőkés exportja a termelővállalatnak gazdaságos, más hazai vállalat anyagként vásárolja vissza devizáért esetleg ugyanazt a típusú hulladékot. Külön tanulmányt érdemelne az elkülönült begyűjtő szervezetek és a termelő-, illetve felhasználó vállalatok bonyolult érdekszövevényeinek feltárása és nyomon követése. A költségérzékenység szükségességét az anyagtakarékossági program dokumentuma is kiemelten hangsúlyozza. Maga a program azonban az iparon kívüli adottságok²⁴ folytán nem ígér és nem ad mást, mint a gazdaságsszervező munka intenzívebbé és intézményesebbé tételét, az irányító szervek és a vállalatok közös, átgondolt akcióit a pazarlás csökkentése érdekében.

A programok kulcskérdése a gazdaságos anyagfelhasználásra ösztönző rendszer kialakítása. Az értékelések szerint ma a legfőbb akadály az anyag-bérlésköltség konverzió korlátozása. Ágazati számítások azt mutatják, hogy egy forint költségmegtakarításból jelenleg átlagosan 6-8 fillér bér fizethető ki, azaz 1 Ft béremeléshez az átlagos vállalatnak 13-17 Ft költséget kell megtakarítania. A jövedelemkiáramlás megakadályozására a szabályozásba épített bérfék azonban gyakorlatilag hátráltatja az ésszerű költséggazdálkodást is. Egyrészt kevésnek bizonyul az anyagmegtakarítás iránti érdekeltség megteremtéséhez, másrészt negatívan befolyásolja a strukturális alkalmazkodást. Ha rendelkezésre is állnak anyagtakarékos, korszerű technológiák, a működtetésükhöz szükséges kvalifikált munkaerő megfizetése igen gyakran éppen ezért válik lehetetlenné.

A végrehajtást jó néhány szervezési jellegű probléma is hátráltatja. Szemben pl. az energiaprogrammal, amelynek kialakult intézményi rendszere több mint ezer fővel koordinálja a néhány alapvető energiaforrás felhasználását, az anyagracionalizálás feladatai jóval szerteágazóbbak. A termelésbe kerülő anyagfelesleg becslések szerint milliós nagyságrendje aligha teszi lehetővé a tételes anyagforgalom nyilvántartását.

A próbálkozások ellenére mind ez ideig nem beszélhetünk a gazdálkodás érdemi figyelemmel kísérését lehetővé tevő információs rendszer kialakulásáról. Folyamatban van az ágazati hulladéktartalékok és megtakarítások, valamint az elfekvő készletek fel-

²⁴Ti. a racionális anyagfelhasználásra ösztönző költséggazdálkodás hiánya miatt.

mérése, és e munkától az apparátus komoly eredményeket vár. Az anyagtakarékosságra vonatkozó információk közlését az Ipari Minisztérium a vállalati mérlegbeszámolók részévé tette.

A programirodák néhány fős „csapatának” idejét azonban a gyakori beszámolási kötelezettség valójában nagyrészt felemészti. Az eddigiekben az sem bizonyult szerencsésnek, hogy a hulladékprogramnak nincs egyértelmű „gazdája”. A felelős ugyanis az Árhivatal, de az intézkedési tervben rögzített feladatok túlnyomó része az Ipari Minisztérium felelősségi körébe tartozik.

Az 1982. évi mérhető eredmények a becslések szerint a *pazarlás enyhítéséről* tanúskodnak. A beruházási aktivitás lanygulása a hulladékprogramot is érinti, csakúgy, mint a fejlesztések forrásösszetételének átstrukturálódása. Az anyagtakarékossági program első eredményei igen kedvezőnek ítéltethők.

4. *Néhány következtetés.* Az előbbieken az alapanyag-ipari, a feldolgozó ipari és a takarékosági központi programok cél- és eszközrendszerének néhány vonásáról volt szó. A nemzetközi és a hazai tapasztalatok áttekintése alapján, a hazai struktúrapolitikai szempontok szem előtt tartásával megfogalmazható néhány iparpolitikai jellegű következtetés, és felvázolhatóak egyes, ma még nyitottnak mutató kérdések is.

A nemzetközi tanulságokból ezúttal azt emelném ki, hogy a központi program – nem szükségképpen, sőt általában nem beruházási program. Az infrastruktúra fejlesztésétől a takarékoság feladatain át egészen a környezetvédelemig és az oktatásig, tetszés szerinti terület problémáinak megoldására alakítható ki program. Program szolgálhatja a teljes innovációs lánc bármely elemének kiemelését a kutatástól egészen az értékesítésig, horizontálisan és vertikálisan egyaránt. A horizontális kiemelés az egyes innovációs szintek preferálása. De szervezhető program az egyes ágazatok támogatására is, legyenek azok csúcságazatok, báziságazatok vagy éppen egyes, visszafejlesztésre ítélt veszteséges tevékenységek. A súlypontképzési törekvések viszonylagos általánosság mellett az egyes innovációs fázisok kiemelésének és a prioritások gyakorlati realizálásának hátterében azonban igen eltérő gazdaságpolitikák állnak. Véleményem szerint éppen ez a *gazdaságpolitikai alapállás* adja meg az adott *módszer* alkalmazásának alapvető arculatát.

A hazai központi programok beruházáscentrikusságát a dokumentumokban problémaként felvetett kérdések jellege, következésképpen az előzőekben felvillantott néhány téma is igazolja. Úgy gondolom, az itt tárgyalt három programtípus struktúrapolitikai szerepváltozásának lehetséges iránya éppen a beruházási és az egyéb gazdaság szervezői tevékenység arányának kívánatos módosulásában és az állami részvétel új módszereinek gazdagításában rejlik. Az eddig elmondottak alapján az is nyilvánvaló, hogy *korántsem szükségszerű, hogy a jövőbeli központi programok választéka e három típusra (és éppen erre a háromra) korlátozódjék.*

A strukturális átrendeződéshez megkívánt legfőbb stratégiai *elvek* a hosszú távú iparpolitika kialakításának jelenlegi szakaszára nagyrészt tisztázódtak. Az alapanyag-ipari ágazatok komparatív viszonyainak elemzése és az ország teherbíró képessége egyaránt a feldolgozó ipari tevékenységek bizonyos aránynövekedésének tendenciáját valószínűsítik.

A kifejezetten *alapanyag-ipari központi fejlesztési programok* „fénykora” döntően a makrostruktúra központi befolyásolásának korszakához kapcsolódott. Ahogy az

iparfejlesztés terminológiája egyre inkább átadta helyét az iparpolitika fogalmának, úgy zárult le a nagy makrostrukturális átalakulások időszaka is. (Mindez azonban nem jelenti a strukturális illeszkedés feladatainak háttérbe szorulását, sőt – más szinteken és más szervezetekben – a korábbi dinamizmus határozott túllépésére van szükség.) Ezekben az ágazatokban továbbra is meghatározó szerepet játszanak a természeti adottságok, a feldolgozó ágazatok nyersanyagellátásának biztonsága, valamint a KGST-együtműködések követelményei és lehetőségei. E tényezők figyelembevétele változatlanul meghatározó jelentőségű, de csak bizonyos *piaci-hatékonysági kontroll mellett s nem ahelyett*. Nyilvánvaló, hogy az állam esetenként szükséges szerepvállalásának egyben az alapanyag-ipari ágazati jellegzetességekhez is igazodnia kell. Úgy gondolom, hogy az általában eszközigényes fejlesztések miatt e területeken elvileg sem zárható ki a direkt fejlesztési „rásegítés”, de a fejlődés útja valószínűleg itt is az indirekt módszerek intenzitálásának további növelése és a normatív hatékonysági követelmények szigorítása. (Nyitott és esetenként mérlegelendő, hogy e „rásegítés” az innovációs folyamat mely szintjeit és milyen célszerű arányokban preferálja.)

Az általánosságokat tekintve viszonylag könnyű a *kompetitív ágazatokban* megkívánt állami szerepvállalás jellegének megítélése is. Széleskörűen elfogadott alapelv, hogy a versenyszféra fejlesztési döntéseit a vállalati gazdaságosság szempontjai uralják, és a gazdálkodó szervezetek szintjén hozzák meg. A népgazdaság „magasabb” érdekeit pedig az állam a mindenkori célhierarchiának megfelelően túlnyomórészt közvetett módszerekkel érvényesítse, és a teljes innovációs lánc kézben tartásának koordinációs feladatait főként a szervező tevékenység intenzitálásának fokozásával lássa el. Ezek az elvek az új feldolgozó ipari központi fejlesztési programok kialakítása idején már ismertek voltak, sőt, a dokumentumokban is határozott megfogalmazást nyertek. A megvalósítás mechanizmusokonform módszereinek kialakítása azonban egyelőre még számos problémát vet fel, mind a termelőeszközök, mind a számos résztvevő koordinálása terén.

Míg tehát egyfelől a szakmai közvélemény viszonylag egységes annak megítélésében, hogy a piaci mechanizmusok ne motiválják *kizárólagos jelleggel* az erőforrások allokációját, és a stratégiai prioritások megfogalmazása is szükséges, annál nagyobbak a *konkrét kiemelésekhez elvezető szelekció kérdőjelei, a területek és a módszerek terén egyaránt*. Az ágazatokon belüli tevékenységek megítélésének problémái nem kedveznek a súlypontok hosszú távú tervezésének sem. A tervezésben egyre inkább elterjed a konjunkturális pozíció szerinti kategorizálás: a húzó, az „áttörést” hordozó, a stagnáló, a visszafejlesztendő vagy a válság által sújtott területek elvi elkülönítése. A gyakorlati „letapogatásra” hivatott eszköz szerepét azonban – árrendszerünk adottságai és a hatékonyságszámítás módszertani nehézségei miatt – jórészt a műszaki-gazdasági kritériumrendszer tölti be. Az eddigi tapasztalatok tanúsága szerint a még oly körültekintő minősítés is számos problémát vet fel. Olykor nemcsak az egyes konkrét tevékenységek *távlati* jelentőségének megítélésében vagyunk bizonytalanok, hanem az *adott időszak* konjunkturális állapotának rögzítése és figyelembevételének súlyozása is nagyszámú és gyakran egymást keresztező objektív és szubjektív szempont figyelembevételét kívánna meg. Kiforrott módszerek hiányában a fejlesztésre (vagy visszafejlesztésre) ítélt területek kiválasztásában esetenként partikuláris érdekek is kifejezésre juthatnak – bár e tényező egzakt bizonyítása aligha lehetséges.

Az ágazati prioritások meghatározásának ilyen és hasonló kérdőjelei nyilván szerepet játszottak abban, hogy a tervezésben újabban előtérbe kerültek az ún. funkcionális súlypontok.²⁵ A szakértők általában abban is egyetértenek, hogy a jövőben az ágazatihoz mérten a funkcionális prioritásoknak kell nagyobb teret engedni. Ez esetben az alapanyagipar és a feldolgozó ipar területén egyaránt elhalványulna a központi program jelentősége, ill. csak ott és annyiban játszana szerepet, ahol és amennyiben az adott funkcionális prioritás feladatai jelentkeznének. A jelenleg zömmel a beruházási tevékenységre irányuló állami részvétel súlypontja elmozdulhatna a felső innovációs szintek preferálása felé. Jórészt kikristályosodott az a vélemény is, hogy a gazdasági mechanizmus továbbfejlesztése a hatékonyság által motivált ipari tőkeallokáció felé mozdítsa el a mai beruházási rendszert. Így az állam gazdaságszervezői funkcióinak keretét adó akciók kerülhetnének a jelenlegi központi fejlesztési programok helyébe.

Minthogy a központi program – felfogásunk szerint – a stratégiai tervezés rendszerszemléletben megfogalmazott cél-eszköz kombinációinak konzekvens megvalósítását lehetővé tevő módszer, elvben bármely, horizontális, vertikális vagy akár funkcionális prioritás realizálására alkalmas lehet. A gyakorlatban azonban egyre élesebben jelentkezik a hosszú távú célokkal harmonizáló súlypontképzés igénye és az ezt lehetővé tevő módszertani fegyvertár között feszülő ellentmondás. Bármely kiemelés felveti ugyanis az erőforrások előzetes elosztását, magában hordva az alkufolyamatok gyökeireit is. Egyelőre csak csirájában alakultak ki a versengés, a vállalkozás, a rugalmasság piaci szempontjainak nagyobb teret engedő lebonyolítási módszerek. Számos problémát okoz az érdekeltséget biztosító preferenciarendszer és a normatív hatékonysági követelmények összhangjának biztosítása is.

Az intenzív fejlődés követelménye és az ezzel párhuzamosan elmélyült tőkehiány felerősítette a hatékonysági kényszert. Az érvényben levő központi fejlesztési programok célkitűzései ebben a helyzetben egyre gyakrabban kerültek ellentétbe más fontos gazdaságpolitikai céljainkkal. Az utolsó két-három évben döntően az importgazdálkodásban és a hitelszférában regisztrálhattunk jelentősebb feszültségeket, minthogy az import- és hitelpolitika egyben a fizetőképesség fenntartására irányuló – legfontosabbá nemesült – népgazdasági érdek teljesítésére hivatott eszköz. Ha kétféle prioritás azonos érdekkategóriában gyakran kerül összeütközésbe – szükségszerű valamelyikük leértékelődése. A központi fejlesztési programok piroritása érezhetően meggyengült, maga után vonva a központi programok struktúrapolitikai szerepének újbóli átgondolása iránti igényt is.

Összefoglalásul megállapítható, hogy a központi program voltaképpen a népgazdaságban észlelt súlyosabb aránytalanságok redukálásának egyik eszköze. Számot kell vetni azzal, hogy a gazdaság létevel mindenkor együtt jár több-kevesebb aránytalanság. Irreális lenne egy minden problémát kiküszöbölő gazdasági mechanizmus kialakításának igénye. Mégis úgy gondolom, a gazdaságirányítás nem mondhat le arról, hogy a központi programok a gazdasági környezetből fakadó problémák mind kisebb hányadának átvállalására kényszerüljenek.

²⁵ Az iparpolitika egyre terjedelmesebb „szakirodalma” ilyen súlypontokként használja a biopotenciál hasznosítása, az infrastruktúra fejlesztése, a számítástechnikai-mikroelektronikai kultúra színvonalának emelése, a termelési erőforrásokkal történő takarékoskodás, a környezetvédelem stb. termelésfejlesztési feladatait. Ma már egyértelmű követelményként fogalmazódik meg a nem kielégítően versenyképes tevékenységek visszafejlesztésének szükségessége is.

BERKÓ LILLI

AZ IPARVÁLLALATOK KÜLKERESKEDELMI JOGA MINT A STRUKTURÁLIS ALKALMAZKODÁS ESZKÖZE*

Sokszor hangoztatott tény, hogy iparunk alkalmazkodóképessége alacsony színvonalú, termelési szerkezetének változása nem követi kellően a nemzetközi munkamegosztás átrendeződését. Az utóbbi években a gazdaságvezetés és a tudományos kutatás is sokrétűen foglalkozott a változtatást segítő vagy korlátozó belső és külső okok elemzésével, a külgazdasági illeszkedés lehetséges útjainak kijelölésével. A vizsgálatok egyfelől rámutattak arra, hogy a strukturális alkalmazkodás feltételeinek jelentős része a makroszférában, a gazdaság és társadalom objektív adottságaiban rejlik, másfelől felhívták a figyelmet arra, hogy a mikroszférában még számos kihasználatlan lehetőség van.

A strukturális alkalmazkodás eszköztárából egy – a vállalati szférához tartozó – *eszközre*, az iparvállalatok külkereskedelmi jogára szeretném felhívni a figyelmet előadásom keretében. Az önálló külkereskedelmi jog a termelővállalat és a külpiacon közvetlenebb kapcsolata, a vállalatok piacérzékenységének fokozása révén hivatott elősegíteni az ipar egészének erőteljesebb alkalmazkodását a külpiacon követelményeihez. Korábbi vizsgálatok arra utaltak ugyanis, hogy a szerkezetfejlesztési döntések nem kello piaci megalapozottságának okai között kiemelten szerepelt az a tény, hogy a termelővállalatok és a piac közé közbenső lépcsőket ékeltek a korábbi gazdaságsservezés során. Nem a termelővállalat jelent meg a külpiacon, hanem a külkereskedő, aki a piac jelzéseit csak részlegesen és lassan közvetítette a vállalatnak.

A külkereskedelem jogának decentralizálása fontos eleme annak a folyamatnak, amellyel helyre kívánjuk állítani a termelővállalatok és a külpiacon között korábban tudatosan megbontott szerves kapcsolatot. Ehhez a gondolathoz rövid történelmi viszszpillantás kívánczik.

Háttér és helyzetkép

Az 1940-es évek végén a magyar állami külkereskedelem megteremtésével együtt született a külkereskedelem állami monopóliumának gondolata. Akkor ez szükségszerűen a magánkülkereskedelem teljes kiiktatására irányult, de egyben azt is jelentette a korabeli központosítás jegyében, hogy külkereskedelmet csak néhány, erre feljogosított, szaksított külkereskedelmi vállalat folytathatott, mégpedig kizárólagosan a részére meghatározott cikkek területén. Így a külkereskedelmi monopóliumot ezek a vállalatok

*A strukturális alkalmazkodás vállalati és iparpolitikai eszközrendszere címmel 1983. június 7–8-án tartott műhelyvitéra készített tanulmány.

birtokolták. Az állami irányítás és ellenőrzés feladatai egy ilyen viszonylag kis és centralizált szervezetben jól elláthatók voltak. Mondhatjuk tehát, hogy a külkereskedelem intézményrendszere a korszak igényeinek megfelelt. Az első két évtized vitathatatlan fejlődése mellett mindinkább kiütköztek azonban e felfogás és rendszer hiányosságai is. Problémát okozott önmagában a jelentős mennyiségi fejlődés: hatalmas mértékben megnőtt a piacok, a szállítók és a vevők száma, az export- és importforgalom volume-ne, a diverzifikálódott termékskála külkereskedelmének ellátására a kevés külkereskedelmi vállalat, az ott dolgozók szakértelme nem lehetett többé alkalmas.

A gazdasági mechanizmus 1968. évi reformja nagymértékben növelte a vállalatok (köztük a külkereskedelmi és termelővállalatok külgazdasági döntési) önállóságát, kezdeményezését. S bár ráirányította a figyelmet a vállalati monopóliumok hátrányaira is, megerősítette azt az elvet, hogy a külkereskedelmi áruforgalom volumenének nagy részét változatlanul specializált külkereskedelmi vállalatok tartsák kézben. A feladat lényege a termelés és az export-import egységének elsősorban gazdasági módszerekkel, közös érdekelttség alapján való megteremtése volt. Emellett azonban előírta, hogy az addiginál tágabb körben célszerű megadni a termelővállalatoknak a közvetlen export-jogot. A kormány Gazdasági Bizottsága meghatározta azokat az ismérveket, amelyek alapján a KKM dönthet az önálló külkereskedelmi, elsősorban az exportjog megadásáról.

Az 1977. októberi KB-határozat továbblépett ezen a téren, bővítve azt a tevékenységi területet, amelyre az exportjog vállalati delegálása lehetségessé vált. E folyamat eredményeképpen az önállóan külkereskedő iparvállalatok száma a következők szerint alakult (1. táblázat).

1. táblázat

A külkereskedelmi jogot kapott iparvállalatok számának alakulása
1968 és 1983 között

A jogosítvány köre	1968–1969	1970–1975	1976–1980	1981–1983
Exportjog	12	3	—	1
Export-import jog	9*	—	2	9
Importjog	1	—	—	—
Összesen	22	3	2	10
Az exportjog bővítése	—	7	7	10
Az exportjog megszűnése	—	—	5	1

Forrás: A KKM Szervezetfejlesztési Osztályának adatai alapján.

*Két vállalat korábban, az Egyesült Izzó 1957-ben, a Medicor 1963-ban kapta meg a külkereskedelmi jogot.

Megjegyzendő, hogy ennél több vállalatnak van ún. eseti joga, amely többnyire egy-egy kooperáció közvetlen lebonyolítására vonatkozik; itt csak azok a vállalatok szerepelnek, amelyek ennél szélesebb körű külkereskedelmi jogosítvánnyal rendelkeznek.

Legújabb információim szerint 1983-tól több vállalat kért és kapott külkereskedelmi jogot know-how- és licencforgalom bonyolítására, ez viszonylag új jelenség.

Az önálló exportjoggal rendelkező vállalatok számát és részesedésüket az összkivitelben a 2. táblázat adatai mutatják.

2. táblázat

**Az önálló exportjogú iparvállalatok száma
és az általuk realizált export aránya az ipar egyes ágazataiban, 1982-ben**

Megnevezés	Vállalatok száma	Az önállóan bonyolított export aránya,* %	
		nem Rbl viszonylatban	Rbl viszonylatban
Nehézipar összesen	28	16,8	21,2
ebből gépipar	22	18,2	19,1
vegyipar	1	4,6	10,4
egyéb	5	5,0	6,1
Könnyűipar	3	30,0	32,2
Összesen	31	21,2	24,3

Forrás: Nem rubel relációban a KKM Szervezettefejlesztési Osztályának adatai, rubel relációban a KSH adatai alapján.

*Az ágazat relációk szerinti összes exportjához viszonyítva.

Az adatok szerint viszonylag kevés, az exportban részt vevő közel 450 iparvállalat közül mindössze 31 rendelkezett exportjoggal 1982-ben. Ennél jóval nagyobb részesedésük az ipari összexportban annak tulajdonítható, hogy van köztük néhány olyan vállalat, amely az ipari export viszonylag nagy hányadát szolgáltatja. (Különböző vizsgálatok kimutatták, hogy ipari exportunkat rendkívül nagy koncentráció jellemzi: 1978-ban például 23 vállalat termelése adta az ipari export 50%-át.)

Az önálló külkereskedelmi jog keretében bonyolított nem rubel export ugyan az ebben a viszonylatban realizált ipari összexportnak csak kisebb részét teszi ki, mégis jelentős — valamivel több, mint 10 milliárd Ft-os — volument képviselt 1982-ben. Ez semmiképpen sem elhanyagolható nagyságrend, különösen ma, amikor külgazdasági egyensúlyunk helyreállítása érdekében minden konvertibilis devizabevételért komoly erőfeszítések folynak.

A termelővállalatok hatáskörében lebonyolított import az exportnál kisebb arányú és volumenű; az ipari termeléshez felhasznált import (alapanyagok, alkatrészek) kb. 12%-át szerzik be közvetlenül a vállalatok.

Úgy véljük azonban, hogy a termelővállalatok által realizált külkereskedelmi forgalom mértékénél, illetve arányánál jelentősebb lehet az *a hatás*, amit a közvetlen piaci jelenlét a vállalati gazdálkodás szempontjából *potenciálisan jelent*, és amely eredetileg motiválta a döntéshozókat a külkereskedelem decentralizálására. Ennek a hatásnak a megfigyelését indokolta az is, hogy az eddigi kutatások inkább a külkereskedelmi és a termelővállalatok kapcsolatára irányultak; ezek jogi, szervezési, működési, érdekeltse-

gi, pénzügyi vonatkozásairól ugyanis az utóbbi években számos elemzés, kritika és javaslat született. Ugyanakkor kevesebb figyelmet fordítottak a külkereskedelemmel is foglalkozó termelővállalatok sajátos problémáira. Ismereteim szerint egy nagyobb vizsgálat készült, amely 12 gépipari vállalat 1973–1978 közötti eredménye alapján kísérelte meg tevékenységük minősítését külgazdasági céljaink teljesülése szempontjából.¹ Az elemzés kimutatta, hogy a vállalatok zöme a vizsgált időszakban nem ért el jobb eredményt, mint a gépipari átlag. Ennek okaira azonban a vizsgálat jellegénél fogva részletesebben nem tértek ki.

Az MTA Ipargazdaságtani Kutatócsoportjánál az önálló külkereskedelmi jogú vállalatokkal kapcsolatos kutatásra az „Iparunk külgazdasági illeszkedésének vállalati feltételei és követelményei” című témakörön belül került sor. A kutatás eddigi első szakaszában egy szűk körű – 5 vállalatra (köztük 3 gépipari és 2 textilipari vállalatra) kiterjedő *empirikus felmérés* alapján igyekeztem választ adni arra a kérdésre, hogy az önálló külkereskedelmi jogú vállalatok mennyire tudtak élni e jogosítvány adta lehetőségekkel, tehát elősegítette-e ez a külkereskedelmi szervezeti forma a vállalatok rugalmasabb alkalmazkodását a külpiazi igényekhez. A felmérés elsősorban a szervezeti és személyi feltételek oldaláról közelítette meg a problémát. A vizsgálat megállapításai így csak kisebb mértékben alapulnak a vállalatoktól kapott számszerű adatokon; az információk nagyobb részét azok az interjúk szolgáltatták, amelyeket a vállalatok különböző funkcionális vezetőivel folytattam. A megállapítások így nyilvánvalóan nem mentesek bizonyos fokú szubjektivitástól.

Motivációk a külkereskedelmi jog megszerzésére

A vizsgált vállalatok az exportjogot eltérő időszakban – 1957-ben, 1968-ban, illetve 1982–83-ban –, ennek megfelelően *eltérő gazdasági feltételek között kapták meg*. Úgy tűnik, hogy ez a körülmény nem elhanyagolható az önálló külkereskedelemnek az egész vállalati gazdálkodásra gyakorolt hatása szempontjából.

Az az elenyésző számú, de tradíciójánál és méreteinél fogva jelentős vállalat, amely még a gazdaságirányítás reformja előtt kapott külkereskedelmi jogot, speciális adottságokkal és személyi feltételekkel rendelkezett (jelentős, döntően még a II. világháború előtt kiépült külpiazi szervezet stb.). Ennek következtében a külgazdaság felé fordult, a világgazdaságba bizonyos fókig már beépült vállalatok voltak akkor, amikor más termelővállalatok csak igen közvetett kapcsolatban állhattak export-, illetve beszerzési piacaikkal.

A tapasztalatok szerint az a néhány – kizárólag gépipari vállalat –, amely az új gazdaságirányítási rendszert önálló külkereskedelmi joggal kezdhette, eleinte nemigen számolt az abban rejlő különleges lehetőségekkel, sőt köztük nem egy úgy érzekelte, hogy *az nem is szolgálja a vállalat érdekeit*. Az egyik vállalatnál kifejezetten hangsúlyozták, hogy az önálló külkereskedelem jogát nem kérték, hanem „felülről” – egy Gazdasági Bizottsági döntésen alapuló határozat alapján – kapták. Ezért a vállalat annak idején

¹ Elemzés az önálló külkereskedelmi joggal rendelkező vállalatokról. KKM, Budapest, 1979.

nem is várta külkereskedelmi tevékenységének javulását az új jogosítványtól. Ezt annak ellenére érzékelték úgy, hogy a külkereskedelmi vállalat tevékenységével való elégedetlenség a vállalatnál erőteljes volt.

Azok a vállalatok, amelyek a közelmúltban, illetve napjainkban kértek és kaptak külkereskedelmi jogot, már „jól felfogott érdekükben” vállalták a többletfeladatot. Ezek többnyire olyan vállalatok, amelyek a 70-es évek végén exportlehetőségeik stagnálását, sőt csökkenését tapasztalva úgy *ítélték meg, hogy ha saját kézbe veszik termékeik külföldi értékesítését, kedvezőbb külpiaci pozíciókat érhetnek el.* Azok a próbálkozások ugyanis, amelyekkel az exportjog előtt kísérleteztek (a piaci munka javítására irányuló intézkedések, hazai és külföldi piackutató intézeteknek adott megbízások, erőfeszítések a külkereskedelemmel való szorosabb együttműködés, például társulások kialakítására), nem hozták meg a kívánt eredményeket.

Némileg eltúlozva azt mondhatjuk, hogy az önálló külkereskedelem ma az utolsó lehetőség, amellyel a különböző okok miatt csökkenő, stagnáló vagy jó esetben kevésbé dinamikus növekvő exportú vállalatok megpróbálnak e tendenciával szembeszállni, fokozottan önerőre támaszkodva. Ezek közé tartozik a vizsgálatba vont két könnyűipari vállalat is, melyek közül az egyik már az önálló külkereskedelem első évében kiemelkedő eredményeket ért el: több mint kétszeresére növelte rubel elszámolású és közel 40%-kal nem rubel eladású exportját, miközben az ágazat egészének exportja csökkent.

Szervezeti feltételek

A külkereskedelmi tevékenység a termelővállalatok tradicionális szervezeti felállítását kezdetben nemigen módosította. A külkereskedelmi részlegekkel mintegy meghosszabbodott a vállalati szervezet vertikuma. Találón jegyezte meg ezzel kapcsolatban az egyik textilipari vállalat külkereskedelmi vezetője: „Eleinte úgy működtünk, mint egy kis Hungarotex.” A későbbi átszervezések során többször is módosult egyrészt a külkereskedelmi funkció elhelyezkedése a vállalati szervezetben, másrészt a külkereskedelmi apparátuson belüli munkamegosztás rendszere.

A felmérés során a vizsgált vállalatoknál nem találtam uniformizált megoldást arra vonatkozóan, hogy a külkereskedelmi apparátus szervezetiileg miként épül be a vállalat szervezeti egészébe.

Külön *külkereskedelmi irodát* – tehát egy kizárólag külkereskedelemre specializált részleget – csak az egyik vállalatnál hoztak létre. A többinél a külkereskedelmi munka döntő része a kereskedelmi igazgatóság keretében folyik, csupán az ehhez a munkához kapcsolódó pénzügyi feladatok (devizagazdálkodási teendők stb.) bonyolítását végzik a vállalat valamely más, általában a gazdasági igazgató alá rendelt részlegében. Vállalatunként azonban jelentős különbségek vannak a tekintetben, hogy a kereskedelmi igazgatóságon belül mennyire különül el a belföldi és a külföldi értékesítés, illetve a beszerzés. Ahány vállalat, annyiféle kapcsolattípus, amelyet lényegében – igen helyesen – az adott vállalat exportorientáltsága, illetve termékstruktúrája határoz meg.

A tőkésországokban – bár a gazdasági életben ugyancsak megtalálhatók a külkereskedelemre specializált szervezetek, például a kereskedőházak – azoknál a vállalatoknál,

amelyek nem veszik igénybe ezt a kereskedelmi csatornát, általában az a jellemző, hogy a külkereskedelem nem különül el a vállalat értékesítésének egészétől. A kisebb vállalatok nem is alkalmaznak külön üzletkötőket, legfeljebb bonyolítókat, de inkább az a gyakorlat, hogy ezekre a feladatokra szakosított vállalatot bíznak meg. A vállalatoknál általában többen foglalkoznak üzleti ügyekkel, a szerződéskötés jogát azonban többnyire a tulajdonos vagy megbízottja tartja fenn magának.

Visszatérve a hazai tapasztalatokhoz, kétségtelen, hogy a vállalatokhoz telepített külkereskedelmi tevékenység hozzájárult ahhoz, hogy a vállalatoknál a korábbihoz képest megerősödött a kereskedelmi funkció. Ez azonban sok esetben *inkább mennyiségi, mint minőségi* jellegű változásokban nyilvánult meg. Abban az egyszerű tényben például, hogy a kereskedelmi igazgatósághoz rendelt külkereskedelmi részlegek számszerűen megnövelték ennek a funkcionális irányító szervnek a létszámát, tehát súlyát és fontosságát a vállalati hierarchiában. De megnyilvánult abban is, hogy a „kapun belüli” külkereskedelem – sokkal inkább szem előtt lévén – nagyobb figyelmet kapott, mint korábban. Igaz, ebben az irányban más, az export ösztönzését fokozó hatások is érték a vállalatok vezetését, és ez a kétféle hatás nehezen választható szét. Arra is van példa, hogy a korábban a vállalati hierarchia alacsonyabb szintjén álló kereskedelmi részleg a külkereskedelmi jog elnyerésével emelkedett a kereskedelmi igazgatóság szintjére.

A vállalaton belüli külkereskedelmi tevékenység akkor jelentene minőségi változást, ha megvalósulna beintegrálódása a termelésirányítási és -fejlesztési tevékenységbe. A termelésfejlesztés és a külkereskedelem szerves kapcsolatrendszerének kiépülése azonban még csak kevés vállalatnál valósult meg. A mintában szereplő vállalatok közül például csak egynél összpontosul „egy kézben” a külkereskedelem és a gyártmányfejlesztés irányítása. Ennél a vállalatnál a külkereskedelem bonyolításának bizonyos fokú *decentralizálására* is törekednek (ami bizonyos külkereskedelemmel kapcsolatos bonyolítási feladatok „leadását” jelenti a vidéki gyáregységeknek).

Önmagában persze a szervezeti megoldás – tehát a teljes vagy viszonylagos elkülönülés – nem egyedül determinálja a termelés és külpiaci értékesítés integrációjának színvonalát. A különböző szervezeti konstrukciók mellett is biztosítani lehet az *információáramlást*, a visszacsatolást a vállalat különböző szervei és a külkereskedelmi apparátus között.

E téren nem kedvezőtlenek a tapasztalataim. Valamennyi vállalatnál *kialakultak azok a fórumok*, illetve azok a formalizált eljárások, amelyek a külkereskedelmi szempontok megfelelő továbbítására, azaz a döntéshozók általi megismerésére lehetőséget adnak. (Egyfelől a külkereskedelem vezetői részt vesznek a vállalatvezetés valamennyi fontosabb tanácskozásán, ahol véleménynyilvánítási joggal rendelkeznek, másfelől a külkereskedelmi részlegek rendszeresen tájékoztatják (pl. napi jelentések formájában) a vállalati felső vezetést a külkereskedelemmel kapcsolatos legkülönbözőbb eseményekről.

Nem kétséges tehát, hogy a vállalatoknál kiépültek azok az információs csatornák, amelyek révén – az egyik megkérdézett szavaival – a „termelésnek, a fejlesztésnek, ha akarja, ha nem, tudomására jutnak a külkereskedelmi szempontok, a külpiaci igények, legalábbis ami a legfontosabbakat illeti”. (Más kérdés, hogy ezek a jelzések mennyire pontosak, erre a későbbiekben még kitérek.)

A vállalatvezetés jobb információellátottsága sem volt elégséges ahhoz, hogy a szükséges szemléleti változás általánossá váljon. Ez mindenekelőtt abban nyilvánul meg, hogy

a kereskedelmi funkció szervezeti megerősödése, az információs csatornák kiépülése sem igen tudott változtatni a termelés primátusán alapuló szemléleten. Az egyik vállalat felső szintű kereskedelmi vezetője a következőkkel indokolta a várt szemléleti változás elmaradását: „A szervezeti változások nem jelentik a fejek cseréjét. Ennek megfelelően *még mindig a termeléscentrikus, technokrata szemléletmód nehezedik rá a vállalat egészére*, vagyis a sokáig ugyanazt és drágán gyártani szemlélete. E termelésorientált, lényegében befelé forduló szemlélet eredményezi a több éves fáziskésést a külvilágban bekövetkezett változásokhoz képest.”

Ennél valamivel kedvezőbb a többi vizsgált vállalatról kialakult kép. Elég tipikusnak mondható annak a műszeripari vállalatnak a helyzete, ahol az elmúlt 14 év alatt (az önálló exportjogot 1968-ban kapták) nem valósult ugyan meg, de megindult egy integrációs folyamat. Ez a vállalatnál pl. a gyártmányfejlesztés vonatkozásában azt jelenti, hogy hivatalosan a nullsorozat kiértékelése nem történhet meg a külkereskedelmi főosztály véleményezése nélkül, ebben a tekintetben tehát a külkereskedelemnek „vétőjoga” van. A vállalat éves fejlesztési tervét a kereskedelmi igazgató opponálja, kezdeményezéseket tehet. Sor került olyan struktúrafejlesztésre, amelyet a külkereskedelem kezdeményezett. Ugyanakkor a vállalat termelési profilját alapvetően befolyásoló, illetve megváltoztató struktúrafejlesztési döntés a vállalati szférán kívüli elhatározás következménye volt (bekapcsolódás a számítástechnikai programba), amelyben természetesen a népgazdasági szintű külkereskedelmi szempontok voltak meghatározók.

Azt, hogy a kereskedelmi folyamatok teljes integrálása nem valósult meg, csak a fórumok működnek, a következőképpen illusztrálta e vállalat külkereskedelmi apparátusának vezetője: „Mondhatjuk, hogy mit fejlesszenek, de nem mondhatjuk, hogy két hónap és ne 15 év alatt; nem állíthatunk le olyan fejlesztést, amely piaci oldalról nem tűnik megalapozottnak, és folyik olyan fejlesztés, amelyről nem tudunk. Mondhatjuk, hogy mit gyártsanak (a belső tervalkunál elvállalják), de a megvalósításra nincs semmi garancia.”

A minőségi változást az integrációnak az a foka jelentené, ahol a *külkereskedelem* a termelési, a fejlesztési döntéseknek nemcsak külső megfigyelője, bírálója, hanem *partnere*. Ilyen irányú, a szemléleti változásra is utaló *biztató jelek* mutatkoznak azoknál a vállalatoknál, amelyek a közelmúltban kaptak exportjogot. Az egyik vizsgált textilipari vállalatnál, ahol az önálló külkereskedelmi jog gyakorlásának első évében már jelentős sikereket értek el, ezt döntően a külkereskedelmi szempontok előtérbe kerülésének tulajdonítják, annak, hogy a termelési szempontokat alárendelik a külpiaci értékesítési lehetőségeknek. Különösen azt tartják fontosnak, hogy most már a külkereskedőknek *közvetlen, személyes kapcsolatuk van a vállalat felső szintű vezetőivel és a vállalat gyárainak képviselőivel is*. (Korábban a külkereskedelmi vállalat és a vállalat kapcsolataiban többnyire a levelezés és részben a telefonmegbeszélések domináltak.) A piaci információk az eddiginél egyszerűbben és hamarabb jutnak el a termelésirányításhoz, s a gyári és vállalati vezetők gyorsabban tudnak intézkedni a sürgős export előbbre sorolását, a termelés átcsoportosítását illetően. A szemléletbeli változás tükröződik például az útijelentésekben is: információtartalmuk sokkal gazdagabb és előremutatóbb, mint korábban. Felvetődik persze az a kérdés: vajon mi akadályozta azelőtt a vállalati kiküldötteket abban, hogy tartalmasabb, a piaci igényeket jól tükröző útijelentéseket készítsenek. Részben válasz e kérdésre az a tény, hogy a vállalatnál bekövetkezett jelentős szemléletbeli változást meg-

felelő *érdekeltségi rendszerrel* is elősegítették. Nem elhanyagolható szerepet töltöttek be e folyamatban a vállalatvezetés által *a külkereskedők számára kitűzött új* – és szigorúan számon kért – *elvek*. Ezek a következők: *a)* egyetlen egy vevőt sem szabad elengedni; *b)* minden vevői megkeresésre 24 órán belül válaszolni kell; *c)* nemleges választ nem lehet adni; *d)* amennyiben a vevő kívánsága nem teljesíthető, akkor az igényhez közel álló termékre kell ajánlatot tenni.

Végül utalni szeretnék arra, hogy a külkereskedelmi munka vállalaton belüli optimálisabb megszervezése a magyar külkereskedelem szervezetének korszerűsítéséről az utóbbi 2-3 évben folytatott vita egyik fontos pontja. Ennek során többen megkérdőjelezték a jelenlegi, részben áruforgalmi szemléletű, részben funkcionális részlegekre épülő kereskedelmi vállalati szervezet hatékonyságát. Felvetődött a *teamszerű megoldás* lehetősége az üzletkötés, piackutatás, bonyolítás, levelezés integrálásával. A tapasztalatok szerint ez az integráció az iparvállalatoknál könnyebben megvalósítható, ami nyilván összefügg azzal, hogy az újonnan létrehozott külkereskedelmi apparátusokat eleve e módszer szerint lehetett kialakítani (tehát nem kellett a megszokottól eltérő módszert bevezetni), de azzal is, hogy e részlegek általában kisebbek és így mozgékonyabbak, rugalmasabban alakíthatók.

Személyi és tárgyi feltételek

A külkereskedelmi tevékenység gyakorlása olyan szakembergárdát feltételez az export-import jogú vállalatoknál, amelynek felkészültsége, ismeretei *eltérőek* azoktól az igényektől, amelyeket a közvetlen külpiazi tevékenységet nem végző munkatársakkal szemben lehet támasztani. Külföldön a külkereskedők széles látókörű, tájékozott, műszaki, gazdasági, jogi, kereskedelmi kérdésekben egyaránt felkészült, kvalifikált és aktív, széles nyelvismerettel rendelkező szakemberek. A tőkés vállalatok felső szintű vezetőinek korábbi beosztását vizsgáló statisztikák azt mutatják, hogy az értékesítési-külkereskedői szakterületekről jön a vállalati vezetők jelentős része. Ezeket a szakembereket azért keresik és tudják használni, mert munkájuk során megszokták a sokoldalú közelítést, az integráló gondolkodásmódot, a változó körülményekkel való számolást.

A felmérés nem igazolta azt a véleményt, hogy az önálló külkereskedelmi jogú termelővállalatok többsége fokozott mértékben küzd a külkereskedelmet általában is jellemző káderutánpótlási gondokkal. A vizsgált iparvállalatok eddig általában nagyobb nehézség nélkül biztosítani tudták a külkereskedelmi munka ellátásához szükséges szakembereket. Korábban ennek fő módszere a szakkülkereskedelmi partnervállalat által leadott „profilal” foglalkozó külkereskedők átirányítása volt az önálló külkereskedelmi jogot kapott vállalathoz. Ma inkább a „munkaerő-csábítás” tendenciája figyelhető meg. Ez utóbbi azért nem nehéz, mert az azonos korú, azonos felkészültségű külkereskedők jövedelme az iparban valamivel magasabb; egy néhány ezer főt foglalkoztató vállalat könnyebben tudja 40-50 dolgozójának (kb. ilyen nagyságrendűek a külkereskedelmi apparátusok) bérszínvonalát 500-1000 Ft-tal emelni, mint a szakkülkereskedelmi vállalat. Ez a forrás azonban kiapadóban van, annál inkább, mivel az utóbbi 1-2 évben nemcsak termelővállalatok kaptak külkereskedelmi jogosítványokat, hanem olyan szolgáltató vállalatok, intézmények is, amelyek egyrészt jobb területi elhelyezkedésükkel

(„belvárosi munkahelyek”), másrészt kedvezőbb fizetési feltételekkel nagyobb vonzerőt jelentenek a szakemberek számára, mint az iparvállalatok.

A vizsgált vállalatoknál az önálló külkereskedelmi jogból adódó többletfeladatokat olyan apparátussal látják el, amely a vállalati létszám 0,3–1,2%-át, illetve a nem fizikai létszám 2-4%-át reprezentálja. A vállalatoknál úgy ítélik meg, hogy ez az arány nem magas, e létszám „fenntartásának” költségkihatása viszonylag „elenyésző”, különösen az általuk realizált forgalom nagyságához viszonyítva.

A külpiacon jelzéseit, a termékekkel kapcsolatos vevői igényeket olyan külkereskedők képesek közvetíteni, akik mindenekelőtt megfelelő áruismerettel rendelkeznek. Arról, hogy az üzletkötők megfelelő áruismerettel rendelkeznek-e, eléggé ismerik-e az általuk értékesített termékek műszaki paramétereit, megfelelően menedzselik-e a vállalat fejlesztési eredményeit a külpiacon, illetve mennyiben jelzik a piaci elvárásokat, elsősorban a műszaki fejlesztés vezetőinek véleménye alapján igyekeztem képet alkotni.

Az interjúk során úgy tűnt, hogy azok a *problémák*, amelyek egykor a termelő- és a külkereskedelmi vállalatok közötti kapcsolatokat jellemezték (illetve bizonyos mértékig még ma is jellemzik), nevezetesen az, amit kissé pejoratíven „egymásra mutogatásnak” nevezünk, az önálló külkereskedelmi jog megléte esetén *tovább élnek, csupán máshol jelentkeznek*: a külkereskedelmi apparátus és a vállalat többi részlege közötti kapcsolatban.

A szakkülkereskedelmi és a termelővállalatok közötti kapcsolathoz képest jelentős eltérésnek tekinthető viszont az, hogy *kölcsönösen nagyobb a tolerancia*. Ez a tolerancia nyilván összefügg azzal, hogy a vállalat „kifelé” egységesnek mutatkozik, és a helyi viszonyok jobb ismerete miatt is nagyobb a megértés, a „belátás”.

Ami az üzletkötők áruismeretét, a termékek műszaki paramétereinek ismeretét illeti, erre bizonyos mértékben a külkereskedők szakképzettsége is enged következtetni. Az erre vonatkozó adatok szerint a gépipari ágazathoz tartozó vállalatoknál is *kevés* – esetenként feltűnően kevés – a *műszaki végzettségű külkereskedő*. (A három gépipari vállalat közül kettőnél az üzletkötők egyharmada rendelkezik műszaki végzettséggel, egyenél azonban ez az arány nem éri el a 10%-ot.) Vannak továbbá olyan vállalatok, ahol jelentős számban és arányban látnak el középfokú végzettséggel rendelkező dolgozók üzletkötői munkakört. Mintánkban két ilyen vállalat szerepelt, az egyikben arányuk még nagyobb, mint a felsőfokú végzettségűeké. Ennek oka, hogy a vállalat különösen támogatja szakmunkásai, technikusai külkereskedelmi pályára való orientálódását, a középfokú végzettségű üzletkötők zöme műszerész, tehát magasan kvalifikált és hosszú vállalati gyakorlattal rendelkező szakember, akiknek azonban *nincs megfelelő külkereskedelmi szakképesítésük*.

Tény ugyanakkor, hogy a külkereskedők végzettségéből nem szabad elhamarkodott következtetéseket levonni a szakértelemre vonatkozóan. A vállalatok ugyanis gondoskodhatnak az üzletkötés megfelelő műszaki megalapozásáról úgy, hogy elsősorban üzletkötőik ilyen irányú felkészültségére építenek, de úgy is, hogy ajánlattételkor, illetve az ajánlat értékelésekor műszaki szakembereket vonnak be a munkába, és az üzletkötéseknél az üzletkötők mellett a tervezők, fejlesztők részvételét, adott esetben utaztatását biztosítják. Nem egy vállalatnál előírják, illetve elterjedt gyakorlat, hogy – a már bevezetett és nagy sorozatban gyártott tömegcikk kivételével – a műszakiak vélemé-

nyének előzetes kikérése nélkül a vállalati külkereskedők nem tehetnek exportajánlatot. Amennyiben az exportra felkínált termék fejlesztést igényel, a vállalat fejlesztői nemcsak az ajánlatadásban vesznek részt, hanem az üzleti tárgyalásokon is. A nagyobb berendezésekre vagy bonyolult termékekre vonatkozó tendertárgyalásokon általában a fejlesztők véleményét tekintik meghatározónak, licenc- és know-how-vásárlásoknál pedig kizárólagosnak.

Ugyancsak elengedhetetlen a tervező(k) jelenléte a legtöbb külkereskedelmi szerződés megkötéséhez az egyedi jellegű berendezéseket, nagy volumenű beruházási javakat exportáló vállalatoknál. A tervezők részvétele miatt e vállalatoknál az üzleti tárgyalások különböző fázisaiban a műszaki kérdésekben való kisebb jártasságot, illetve az áruismeret bizonyos fokú hiányát kevésbé róják fel a külkereskedőknek. Ami miatt elmarasztalják őket, az inkább az, hogy az üzletkötések előkészítése, bonyolítása kapcsán a kifejezetten a külkereskedőkre háruló tennivalóknak nem mindig tesznek eleget. A vizsgált vállalatok mindegyikénél előfordult már, hogy a kereskedők valamilyen értesülés alapján jelezték a vállalat egyik vagy másik terméke iránti igényt, anélkül például, hogy a fizetési feltételek meglétéről tájékoztattak volna. A vevő országok helyi szokásainak nem kellő ismerete is gyakran okoz problémákat.

Ugyancsak gyakori probléma, hogy a műszaki felkészültség megfelelő színvonalú, a külkereskedők piaci munkája mégsem felel meg az igényeknek. Jól illusztrálja ezt az egyik vállalat fejlesztési főmérnökének véleménye: „A legtöbb üzletkötő behunyt szemmel is ismeri a műszaki paramétereket, de a termék igazi jó és rossz tulajdonságait, azokat, amelyeket nem lehet paraméterrel mérni, azokat nem. Nem ismerik kellőképpen a felajánlott műszerek alkalmazási lehetőségeit, illetve azokat az igényeket, amelyek az adott műszer teljesítőképességével szemben az alkalmazás helyén egyáltalán felmerülhetnek.” Ne feledjük, hogy a szóban forgó termékek igen nagy egyedi értékűek (15-20 ezer \$), jogos elvárás tehát ezek értékesítésénél a nagyobb munkabefektetés, alaposabb előkészítés a külkereskedők részéről.

A korábbi gyakorlattól eltérően a vállalatok többsége ma már elég reálishan ítéli meg termékei világpiaci pozícióit, illetve belátja, hogy azok a különböző piaci szegmensekben nem mindig felelnek meg a vevők által támasztott követelményeknek, ebben az esetben azonban azt várják a vállalati külkereskedőktől, hogy *jelezzék a műszaki fejlesztésnek a konkrét igényeket*. A vállalatok műszaki gárdája ugyanis az esetek zömében képes lenne arra, hogy a vevő igényei szerinti korrekciókat a gyártmányon elvégezze. „Nem elég lepocskondiázni a terméket, mondják meg, mi kell helyette” – jegyezte meg ezzel kapcsolatban az egyik vállalat főmérnöke. Ez a probléma azonban újból a szakértelem kérdéséhez vezet: „a mi kell helyette” kérdésre csak olyan szakemberek képesek választ adni és a vállalathoz a piaci jelzéseket továbbítani, akik igen széles körű jártassággal rendelkeznek az adott termékek jellemzői és felhasználhatósága területén. Úgy tűnik, hogy ezzel a képességgel csak kevés külkereskedő rendelkezik.

Annak érdekében, hogy biztosítsák a nagyobb tájékozottságot a vállalat profiljához tartozó gyártmányok terén, szinte valamennyi vállalatnál megszervezik az újonnan belépő külkereskedelmi szakemberek számára a „megismerkedést” a vállalat tevékenységével. Ezek a törekvések azonban nem mindig bizonyultak sikeresnek: az egyik vizsgált vállalatnál például már több alkalommal próbáltak tanfolyamot szervezni saját külkereskedőik részére, hogy megszerezzék azt a kvalifikációt, amit a különösen bonyolult

gyártmányok exportpiacain való magabiztos fellépés igényelne. A kezdeményezések azonban, lényegében érdektelenség miatt, eddig mindig kudarcba fulladtak.

Joggal feltételezhetnénk, hogy valamely vállalat saját külkereskedői nagyobb mértékben *azonosulnak a vállalat céljaival*, mint a külső szakemberek. Ezt a hipotézist azonban a felmérés *nem igazolta*. Az üzletkötők érdeklődési (érdekeltségi) horizontja elég behatárolt. Ezzel kapcsolatban figyelemreméltó az egyik vállalati vezető megfigyelése: a külkereskedőket az általuk kiválasztott vagy a számukra kijelölt területeken túl (ami részben az érdeklődésük, részben nyelvtudásuk függvénye) „semmi sem érdekli”. Ez a vád nem tűnik alaptalannak, ha figyelembe vesszük a vezető sokéves tapasztalatát, miszerint „olyan üzletkötő, aki az egyik termék eladása ügyében utazott külföldre, még soha nem jelezte, hogy ehhez a termékhez közvetlenül kapcsolódó, ugyancsak a vállalat profiljába tartozó árura is lenne igény”. Az üzletkötőknek ezt a magatartását némileg magyarázza az a tény, hogy *nincs a vállalatnál olyan érdekeltségi rendszer*, amely a kiküldetés ilyen irányú „túlteljesítésére” ösztönöznö.

Végül említést tennék azokról a vállalatokról, amelyek döntően állami, többnyire infrastrukturális nagyberuházásokhoz szállítanak, amelyeknek exporteladásai nagymértékben a vállalati szférán kívül eső döntések (államközi egyezmények stb.) függvénye. Ezekben az esetekben talán megkérdőjelezhető a vállalati külkereskedelem szerepe. A gyakorlatban azonban bebizonyosodott, hogy itt is van „mozgástér” a piaci munka számára. Csakhogy ez a profil a piaci munka sajátos válfaját követeli meg a külkereskedőtől, nevezetesen azt, hogy kísérik figyelemmel a kormányok gazdaságfejlesztési programjait. Az ilyen terméket exportáló vállalatnál ma már felismerték, hogy sok múlik az ajánlattevés minőségén. Amennyiben az ajánlatot az adott megrendelő, illetve tendert kiíró ország infrastrukturális fejlesztési irányainak, a helyi viszonyoknak a megfelelő ismeretében állították össze, és jó referenciákkal rendelkezik a vállalat, jóval nagyobbak az esélyei egy-egy tender elnyerésére.

Az előzőekben már utaltam arra, hogy még az egyszerű export sem mindig egyedül a külkereskedőkre hárul, fokozottan érvényes ez – legalábbis a gépipari vállalatoknál – a vállalati fejlesztési eredmények „menedzselésére”. Abból kiindulva tehát, hogy a külkereskedők nem egyedül, elkülönülten, hanem a fejlesztőkkel közösen menedzselik külföldön a fejlesztés eredményeit, több válaszadó is úgy vélte, hogy ennek a tevékenységnek a sikere éppen az együttműködés és az azt előmozdítani hivatott érdekeltség színvonalán múlik.

Az *áruforgalmi területeken* a vázolt problémákkal együtt is lényegében biztosított a vizsgált vállalati szférában a külkereskedelem szakmberszükséglete. Általános tapasztalat azonban, hogy *nem megfelelő a piackutató munka színvonala*. Bár egyes vállalatoknál, többnyire az államközi osztály keretében, ún. alapozó piackutatás folyik, általában az a jellemző, hogy az üzletkötőkre bízák a saját termékeikkel kapcsolatos piackutatói feladatok ellátását. Az üzletkötők – munkájuk operatív jellege miatt – azonban a hosszabb távú kitekintést igénylő piaci munka végzésére kevesebb energiát fordítanak. Az érdekeltség is inkább a rövid távú célok teljesítését honorálja. Az egyik vállalatnál ezt a problémát úgy fogalmazták meg, hogy „az első vonalban” teljes gárdát tudnak felállítani, „az utóvédben” azonban számos hiányosság mutatkozik; a piackutatás nem kielégítő, nincs megfelelő árdokumentáció, ennek hiányában elmarad az árelemző munka stb. Mindez hozzájárul ahhoz, hogy a vállalati külkereskedelem – no-

ha rendszeres információszolgáltató tevékenységet folytat (mint arra már korábban utaltam) – tulajdonképpen *elemzőmunkát nemigen végez*.

A személyi feltételeken kívül vannak a gyorsabb vállalati reagálásnak és ezáltal a *rugalmasabb alkalmazkodásnak olyan tárgyi, technikai feltételei is, amelyek már aligha pótolhatók manuális munkával, és amelyek megteremtése egyre sürgetőbbé válik*, különösen azoknál a vállalatoknál, amelyek igen diverzifikált termékskálát exportálnak, illetve amelyek késztermékeiket teljes vertikumban állítják elő. Ilyen például az egyik vizsgált vállalat is, amelynek 11 országban van érdekeltsége (termelővállalata vagy kereskedelmi fiókja), 105 országban van vevője, ennek ellenére előreláthatólag még néhány évig nem tudja megvalósítani a régóta tervezett számítógépes adatfeldolgozási rendszerét. Ennek oka a vállalat kedvezőtlen pénzügyi helyzete. Ebből a helyzetből azonban éppen úgy lehetne kilábalni, ha – a számítástechnika adta lehetőségeket kiaknázva – a vállalat megvalósítaná a gyorsabb vevőkiszolgálást, a fizetési hátralékok naprakész figyelemmel kísérését, a megbízható adatbázison alapuló döntés-előkészítő elemzések (például árszint-összehasonlítások stb.) elvégzését. „*E rendszer bevezetésének elmaradása nem pótolható azzal a tudatváltozással, amely a vállalat nem kereskedelmi szervezetéhez tartozó munkatársait is egyre inkább piacorientálttá teszi. A kereskedelmi szemlélet, a jó szándék azonban kevés e lehetőségek maximális kihasználására*” – jegyezte meg ezzel kapcsolatban a vállalat kereskedelmi igazgatója.

Figyelembe kell venni ugyanakkor, hogy a közelmúltban exportjogot kapott vállalatok igen gyorsan teremtték meg tevékenységük olyan tárgyi feltételeit, mint a tárgyalóhelyiségek, árubemutató termék kialakítása, telefonvonalak, telex kiépítése stb. Úgy tűnik, hogy e feladatok teljesítése – legalábbis kezdetben – a vállalati vezetőkől *sok tartalékot hoz a felszínre*; a problémák megoldásában *erőteljes vállalkozókészségről* tesznek tanúbizonyságot. Egyúttal megindult a propagandamunka, amely a dolgozókat arról igyekszik meggyőzni, hogy ezentúl az exportfeladatok teljesítése már „csak” a vállalaton múlik.

Néhány következtetés

Az önálló külkereskedelmi joggal kapcsolatban nem kevés illúzió élt és él továbbra is a gazdasági vezetés különböző szintjein. Ennek racionális magja abban az aligha cáfolható hipotézisben rejlik, hogy a termelő (a szállító) közvetlenebb kapcsolata üzleti partnerével elősegítheti az igények jobb és gyorsabb megismerését és így a vállalatok adaptációs készségének megnövekedését. Ennek előnyösségét még az a potenciális veszély sem csökkentheti, hogy az önálló külkereskedelmi joggal felruházott magyar vállalatok esetleg versenytársként lépnek fel a külföldi piacokon.

A gyakorlatban azonban – amint az ismertetett felmérés tapasztalatai is igazolják – az önálló külkereskedelemből fakadó előnyöket a vállalatok eddig nem aknázták ki kellően. A közvetlenebb piaci jelenlét, a vállalati szakemberek nagyobb utazási gyakorisága, tehát a piaci igények jobb megismerési lehetőségei ellenére a *vállalatok többségénél nem következett be olyan gyökeres fordulat, amely a termelési struktúrájának a külpiaci követelményekhez igazodó rugalmasabb átalakításában jutna kifejezésre*.

(A vállalati felmérés során kapott információk alapján a jelentősebb változás elma-

radását az alábbi okokban látom:

– Az önálló külkereskedelmi szervezet nem integrálódott a vállalati szervezet egészébe, a külkereskedelmi funkció egészének megerősödése ellenére lényegében ma is alárendelt szerepet játszik. Ebben a „pozícióban” természetesen *nincs és nem is lehet elég ráhatása a vállalat termelési struktúrájára, illetve azokra a fejlesztési döntésekre*, amelyek a vállalat termelési szerkezetét, annak esetleges változtatását alapvetően meghatározzák. Lényegében ennek a problémának a megoldását sürgeti a KB 1982. júniusi határozata, amikor a külgazdasági kapcsolatok fejlesztésének feladatai között – éppen a piachoz való rugalmasabb alkalmazkodás érdekében – felhívja a figyelmet a vállalati szervezet korszerűsítésére, különösen arra, hogy „erősíteni kell a kutatás, fejlesztés, termelés és értékesítés szervezeti és érdekeltségi kapcsolatát”.

– Nagyrészt éppen az előzőekből adódóan a vállalati külkereskedők szava (bár a már kiépült információs csatornákon keresztül meghallgatásra kerül) nem döntő a fejlesztésben. Ez egyrészt azt jelenti, hogy *általában nem képesek előmozdítani olyan struktúrafejlesztést*, amelynek eredményeképpen a külpiacon jól elhelyezhető termékek születhetnének, másrészt azt, hogy igazi „vétőjog” híján a vállalati külkereskedelem *nem mindig képes megakadályozni* olyan struktúrafejlesztéseket, illetve ahhoz hasonló kapcsolódó ráfordításokat, amelyeknek realizálódását a külpiacon nem látja biztosítottnak.

– A műszaki alkalmazási ismeretek hiánya miatt, ami részben szakképzettségi, részben érdekeltségi okokra vezethető vissza, a külkereskedelmi apparátus *nem tud konkrét javaslatot tenni* arra, hogy a lényegében jó termékeket milyen kiegészítő fejlesztésekkel lehetne piacképessé tenni, azaz alkalmassá tenni különböző piacok speciális igényeinek megfelelően. Emiatt nem ritka a gyártmányok utólagos áttervezése, ami növeli a vállalat K+F ráfordításait.

– Az önálló külkereskedelmi jogú vállalatok *nem vagy csak marginálisan végeznek marketingtevékenységet*. Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy még azokban az esetekben is, ahol a struktúrafejlesztésben előrelépés történt, általában nem megfelelő színvonalú a gyártmányok piacra segítése. E területen jelentős javulás várható egyrészt a korszerűbb (piaci) információfeldolgozás adta lehetőségektől, másrészt a termelővállalatok külpiazi szervezetének korszerűsítésétől, a vállalati kiküldöttekkel szembeni elvárások fokozásától.

– Az önálló külkereskedelmi jog esetén fennáll az a veszély, hogy – mivel a vállalatok „kifelé” igyekeznek egységesnek mutatkozni – *a problémák kevésbé kerülnek a felszínre*, mint korábban, amikor a partnerek – a termelő- és a külkereskedelmi vállalat – egymásrautaltsága ellenére a köztük felmerülő érdekösszeütközések nyilvánosságot kaptak. Az önállóan külkereskedő vállalatoknál a kutatás–fejlesztés–termelés–külpiazi értékesítés folyamatában felmerülő nehézségek, akadályok házon belüli konfliktusként merülnek fel, így feltehetően rejtettebbek maradnak. Következésképpen a strukturális alkalmazkodás „gyenge láncszeme” nem válik kézzelfoghatóvá, nehezen tisztázódnak az esetleges eredménycsökkenés előidézői.

– Nem kétséges ugyanakkor, hogy az önálló külkereskedelem *ösztönzőleg hatott a hagyományos külkereskedelemre*. Az önálló külkereskedelem üttette az első rést a külkereskedelmi szakkivállalatok monopóliumán, amit az elmúlt években a külkereskedelem gyakorlásának további új formái követtek. Elősegítette továbbá a termelő- és a külke-

reskedelmi vállalat között olyan kapcsolatok kialakítását, amelyek a korábbinál jobban segítik elő az érdekek összhangját és a világpiaci hatások közvetítését.

Végül meg kell jegyezni, hogy miként a struktúrafejlesztésre nincs általánosan alkalmazható recept, úgy az önálló külkereskedelmi jog megadása sem az egyedüli megoldás a strukturális alkalmazkodás meggyorsítására. Nem is lehet, hiszen nyilvánvaló, hogy a mechanizmus egyes kiragadott elemeinek módosítása önmagában nem oldhatja meg a gondjainkat. Meggyőződésem azonban, hogy számos kiaknázatlan lehetőség rejlik ebben az értékesítési formában. Ehhez azonban figyelembe kell venni azt is, hogy egészen a közelmúltig önálló exportjoggal csak gépipari nagyvállalatok rendelkeztek, amelyeknél a termelési szerkezet megváltoztatása általában nem rövid távú feladat, és sok esetben nem vagy nemcsak vállalati szintű döntések függvénye. Úgy tűnik, más helyzetben vannak (lesznek) azok a könnyűipari vállalatok, amelyeknél a strukturális alkalmazkodás a gyártmányoknak például a divatirányzatoknak megfelelő módosítását (színek, modellek stb. gyakoribb változását) kívánja meg, ami tehát sok esetben kevésbé beruházásigényes és így gyorsabban, kevesebb akadály legyőzésével valósítható meg.

MŰHELYVITA A STRUKTURÁLIS ALKALMAZKODÁS ESZKÖZRENDSZERÉRŐL

Az OTTKT iparpolitikai kutatások Koordináló Tanácsának szervezésében 1983. június 7–8-án műhelyvitát rendeztünk a strukturális alkalmazkodás vállalati és iparpolitikai eszközrendszerének témakörében. A műhelyvitától azt vártuk, hogy segítse a témakörben folyó kutatások kölcsönös megismerését, a kutatók közötti véleménycserét és együttműködést, a különböző helyeken folyó kutatások eredményeinek hasznosítását és nem utolsósorban a további kutatómunka súlypontjainak kijelölését.

A témaválasztást egyrészt az indokolta, hogy iparunk strukturális alkalmazkodásának eddigi mértéke lényegesen elmaradt a várakozásoktól, s ebben kétségtelenül fontos szerepe van azon eszközöknek, amelyeknek a változások megvalósítását kell szolgálniuk. Másrészt tudtuk, hogy a különböző kutatóhelyeken, valamint az irányító szerveknél igen sokan foglalkoznak ilyen jellegű témákkal, de az egyes kutatások és kutatók találkozása csak véletlenszerű.

A korábbi műhelyviták¹ gyakorlatának megfelelően az előzetes jelentkezések alapján választottuk ki az előadásokat. Végül az Országos Tervhivatal és az Országos Vezetőképző Központ kettő-kettő, az OT Tervgazdasági Intézet három, az Ipari Minisztérium, a Külkereskedelmi Minisztérium, a Konjunktúra- és Piackutató Intézet, a Csepel Vas- és Fémművek egy-egy és az MTA Ipargazdaságtani Kutatócsoport öt, írásban előre kiküldött előadását vitattuk meg.²

A műhelyvitának 85 regisztrált résztvevője volt. Jelentős számban képviseltették magukat a kutatóhelyek, valamint a központi és ágazati irányító szervek, megítélésünk szerint a kíváncsiaknál alacsonyabb volt azonban a vállalati szakemberek részvétele. Mindkét napon rendkívül aktív vita bontakozott ki, amelyben a résztvevők jelentős hányada részt vett. Az alábbiakban a vita egészéből lesűrítendő legfőbb tapasztalatokat kíséreljük meg összefoglalni, különválasztva azokat a kérdéseket, amelyekben lényegében egyetértés mutatkozott a vitában, és azokat, amelyek megválaszolása további vizsgálódásokat, kutatásokat kíván.

Általános vagy legalábbis a jelenlevők többsége által elfogadott véleménynek tűnik, hogy

- a strukturális alkalmazkodás a magyar ipar számára egyértelműen a világgazdasághoz való alkalmazkodást kell jelentse,

- a jelenlegi szabályozórendszer által kiváltott vállalati differenciálódás nem felel meg a gazdaságosság és a jövedelmezőség követelményének,

¹ Az elmúlt években rendezett műhelyvitákról az Ipargazdasági Szemle 1978, 2., 1979, 1. és 1980, 1. számában adtunk tájékoztatást.

² A megvitattott előadások címét a beszámoló végén közöljük, négy előadást pedig a Tanulmányok rovatban adunk közre.

- a strukturális alkalmazkodás fokozása érdekében a helyi stabilitás szempontjait fokozottabban alá kell rendelni a népgazdasági stabilitás követelményének,
- a megfelelő hatékonysági mérce hiánya rendkívül megnehezíti az alkalmazkodás általános rendezőelveinek kialakítását,

- felértékelődik a jövőben a strukturális alkalmazkodás emberi tényezőinek szerepe mind a vezetés, irányítás, mind az innovatív alkotómunka szempontjából,

- a struktúrapolitikai csomópontok kialakításához a jelenlegi gazdaságirányítási rendszer keretei között szükség van központilag kiemelt fejlesztési programokra, de az eddigi központi fejlesztési programok sok tekintetben nem elégítették ki az elvárásokat,

- a struktúrapolitika és a beruházási politika közötti kapcsolat lazább a kívánatosnál, és túl sok az átfogó szerkezetfejlesztési stratégiából kiemelt beruházási döntés,

- csak olyan ár- és árfolyamrendszer segítheti a kívánatos strukturális átrendeződést, amely egyértelműen informál a komparatív előnyökről, s ugyanakkor ösztönöz is az azok kihasználására,

- a hazai piacon versenyviszonyokat csak az importverseny fokozatos érvényesítésével tudunk kialakítani,

- a vállalatok önálló külkereskedelmi joga csak kedvezőbb feltételeket teremt a strukturális alkalmazkodáshoz, de azt nem biztosítja,

- a lemaradó ágazatok számára igen fontos a gazdaságirányítás rugalmas segítsége, de a gondok zömét vállalati szinten lehet csak megoldani,

- a visszafejlesztés is lehet tökeigényes tevékenység.

Vitatott és tovább vizsgálendő kérdésként elsősorban a következők érdemesek feljegyzésre:

- milyen erősségűek és hatékonyságúak az irányító hatóságok strukturális alkalmazkodást befolyásoló döntései,

- milyen eszközök révén biztosítható a strukturális alkalmazkodás súlypontjainak előzetes kiválasztása és offenzív jellegének biztosítása,

- hogyan növelhető a tervezés szerepe az alkalmazkodási folyamatban,

- mi a kapcsolat a gazdaság és az ipar növekedési üteme, valamint a struktúráváltás üteme között,

- milyen érdekek motiválják valójában a külkereskedelmi orientációt, és hogyan egyeztethetők össze a különböző struktúrák különböző érdekei,

- megvannak-e a feltételei Magyarországon a diverzifikálódás szélesebb körű elterjedésének, s mennyiben célszerű útja ez az alkalmazkodóképesség növelésének,

- mikor van szükség visszafejlesztésre, és mikor hatékonyabb út a „ráf fejlesztés”,

- milyen arányban célszerű a globális és szelektív struktúrafejlesztési eszközök alkalmazása.

Végző soron a műhelyvita alapján megerősíthető, hogy a kívánatosnál lassabb strukturális átalakulás okai között fontos szerepet játszanak az eszköztár problémái, s e problémák megoldását a kutatás sem támogatta mindig kielégítően. A tanácskozás azt is megmutatta, hogy a kutatás és az irányító szervek, valamint a kutatás és a vállalati gyakorlat közötti kapcsolat nem elég szoros, a különböző kutatóhelyek közötti együttműködés pedig nem eléggé összehangolt. Az iparpolitikai kutatások koordinációjával a továbbiakban is arra törekszünk, hogy a lehetőségek szerint hozzájáruljunk e feladat

megoldásához. A résztvevők hasznosnak ítélték a megbeszélést, mert segítette a kutatók megismerését, orientálását, a személyi és intézményes kapcsolatok megerősítését.

A megvitatott előadások

Bagó Eszter (MTA Ipargazdaságtani Kutatócsoportja)

Strukturális alkalmazkodás és diverzifikáció

Bencze Péter–Tóth Ákos–Werner Gábor (Országos Tervhivatal)

Az irányítási elvek és a gyakorlat kapcsolatának néhány összefüggése a strukturális alkalmazkodással

Berkó Lilli (MTA Ipargazdaságtani Kutatócsoportja)

Az iparvállalatok külkereskedelmi joga mint a strukturális alkalmazkodás eszköze

Deák János (Külkereskedelmi Minisztérium)

A strukturális alkalmazkodás problémái a konvertibilis exportban

Farkas Gyula (Országos Vezetőképző Központ)

A vállalati strukturális alkalmazkodás két fázisa

Fodor László (Országos Tervhivatal)

Strukturális alkalmazkodás és a tartósan veszteséges, alacsony hatékonyságú vállalatok kezelése

Hamar Judit (Konjunktúra- és Piackutató Intézet)

A strukturális alkalmazkodás eszközei a lemaradó ágazatokban

Hoványi Gábor (MTA Ipargazdaságtani Kutatócsoportja)

Strukturális alkalmazkodás a vállalatok innovációs készségének fejlesztésével

Huszár Józsefné (OT Tervgazdasági Intézet)

Az ipari beruházások szerepe a strukturális alkalmazkodásban

Komondy Ferenc–Vancsisin József (Csepel Vas- és Fémművek)

A kritériumrendszer, valamint a versenyképesség elemzése egy vertikális felépített-ségű iparvállalat alkalmazkodási folyamatában

Kövér Károly (OT Tervgazdasági Intézet)

A strukturális alkalmazkodás az export bruttó és nettó szerkezetének tükrében

Nagy Sándor (Országos Vezetőképző Központ)

A technikai haladás mint a struktúraváltozás hajtóereje

Orosz László (Országos Vezetőképző Központ)

A központi fejlesztési programok célszerű aránya és szerepe

Papanek Gábor (MTA Ipargazdaságtani Kutatócsoportja)

A vállalati tervezés szerepe iparunk strukturális alkalmazkodásában

Sárosi Gyula (OT Tervgazdasági Intézet)

Az ágazati és vállalati prognosztika mint a strukturális alkalmazkodás eszköze

Vándorffy József (Ipari Minisztérium)

A népgazdasági és vállalati tervezés szerepe a strukturális alkalmazkodásban

ERŐSÁRAMÚ TERMÉKEK RÁFORDÍTÁSAINAK
NEMZETKÖZI ÖSSZEHASONLÍTÁSA*

Az „Egyes hazai és azonos paraméterű külföldi erősáramú termékek tényleges ráfordításainak összehasonlítása” című tanulmány egyike azoknak az OMFB-munkáknak, amelyek nemzetközi összehasonlítás alapján vizsgálják az exporttermékeink versenyképességét, exportunk gazdaságosságát meghatározó műszaki, gazdasági, piaci tényezőket. A vizsgálat ezúttal nem a hazai és a külföldi előállítású termékek összehasonlításával foglalkozik, hanem a *licenc alapján gyártott néhány hazai termék természetes és gazdasági jellemzőinek elemzését végzi el*. A vizsgálat kiinduló feltételezése, hogy a licenc alapján gyártott hazai termékek műszaki-gazdasági paraméterei elvileg azonosak a licencet átadó külföldi cég által gyártott termékével.

Miután az exportált termékek jövedelmezőségét döntő mértékben 1. a belföldi előállítás ráfordításai és 2. a termék értékesítésénél elért devizaár határozza meg, ezért a hazai és a külföldi termék fő ráfordítási elemeit és az eladási árat befolyásoló tényezőket egyaránt vizsgáltuk. Az összehasonlítást *naturáliákban és értékadatok alapján* végeztük. A fő ráfordítási elemek: az anyagmennyiség- és a munkaidőértékek elemzése lehetővé tette a hazai és a külföldi technológia és gyártás természetes adatainak összehasonlítását. Az értékmutatók vizsgálata a fajlagos költségek nagyságáról és szerkezetéről, a realizált árakról, valamint az árkülönbségeket előidéző tényezőkről ad értékelést.

Az elemzéshez az erősáramú termékek közül olyan termékeket választottunk ki, amelyeknél a vizsgálathoz szükséges természetes és értékadatok többsége — ha sok utánjárással is — megszerzhető volt. Amikor nem volt mód a külföldi gyártótól megbízható vagy tájékoztató adatok beszerzésére, illetve a hazai adatok reális összehasonlítási alapként való felhasználására, akkor a primer adatok felhasználásától eltekintettünk, vagy megfelelő korrekciókat alkalmaztunk.

Az adatok részleges hiánya az általános összefüggések feltárását és a következtetések levonását alapvetően nem befolyásolta. Statisztikai szempontból a vizsgált termékek kör alacsony reprezentációt jelent, de feltételezhető, hogy a licenc nélkül előállított termékeknel sincs kevesebb probléma, nem jobb a helyzet, mint ott, ahol a terméket licenc alapján gyártjuk. A vizsgálatra kiválasztott — belföldön és külföldön egyaránt gyártott — termékek felsorolását az 1. táblázat adja.

*Készült az OMFB 11-7903-Et. számú, hasonló című tanulmánya alapján. A tanulmányt készítették: Hortobágyi Géza, Agócs István, Antal Ferenc, Bodnár György, Gádor László, Jávorka Edit, Korompay Győző, Kovács Gyula, Mályi Imre, Molnár Rudolf, Novotni Lajos, Ónodi Tamás, Pap Sándor, Pappné Ritter Jolán, Philippovich Győző, Somfai Gábor, Viosz László, Zatykó László. A tanulmány kidolgozását koordinálta: Szepessy Sándor, a tanulmány szakmai vitáját vezette: Csikós-Nagy Béla.

A vizsgálatra kiválasztott termékek

Jel	Típus	Megnevezés
1.	DIL	Mágneskapcsoló
2.	HB 200	Hűtőszekrény
3.	KU	Mosógépmotor
4.	LAVAMAT 64SL	Mosógép
5.	KB	Indítómotor
6.	6EKB 1260	Serpenyő
7.	GEAFOL	Transzformátor
8.	SF 6	Tokozott kapcsoló
9.	HD	Féklazító
10.	EIB	Megszakító
11.		Szabad vezeték*

*A szabad vezeték nem tőkés licenc alapján készül, de szabványos paraméterei alkalmassá teszik az analóg külföldi termékkel való összehasonlításra.

A piaci helyzet várható alakulása

A vizsgálat során az erősáramú ipari termékek piaci helyzetének elemzését három termékcsoportba sorolás alapján végeztük el:

- beruházási jellegű termékek,
- járulékos beruházási jellegű termékek,
- fogyasztási cikkek.

Exportlehetőségeinket, a kereslet várható alakulását a három termékcsoportban eltérő feltételek határozzák meg. A hazai tapasztalatok, valamint a következő évekre vonatkozó nemzetközi prognózisok is azt mutatják, hogy a villamos energia gazdaságos termeléséhez, átviteléhez, elosztásához szükséges berendezések beszerzése és üzembe helyezése minden országban létfontosságú.

Az elkövetkező időszakban a leginkább bővíthető piacként a fejlődő országok jöhetnek számításba *a beruházás jellegű, erősáramú termékkörben*. Ezt részben az indokolja, hogy a fejlődő országokban a villamos energia termeléséhez szükséges hazai gyártóbázis csak korlátozott mértékben áll rendelkezésre. Jelenlegi szerződéses kötelezettségeink reklamációmentes, határidőre való teljesítése esetén kapcsolataink más piacokon is bővíthetők. Az export növelhető a komplex berendezések műszaki terjedelmének bővítésével és az ehhez kapcsolódó szellemi exporttal. Azzal is számolni kell, hogy a potenciális vevőként figyelembe vehető piacokon a konkurrencia tovább erősödik mind a fejlett tőkés-, mind a szocialista országok részéről, sőt egyes fejlődő országok részéről is.

A járulékos beruházási termékek körében a konkurrencia további erősödése várható. E területeken a legfontosabb felvevőpiacaink (egyes európai fejlett tőkésországok,

továbbá a gyorsan fejlődő, fizetőképes fejlődő országok) megtartásához az szükséges, hogy gyártó vállalatainknál a műszaki fejlesztés felgyorsuljon, termékeink a konkurrencia termékeihez képest ne váljanak elavulttá.

A *fogyasztási cikkek* körében a konkurrencia erősebb lett, a márkacikkek iránti kereslet növekszik. E termékkörben piaci lehetőségeinket erőteljesen befolyásolják a korábbi és a jelenlegi minőségi reklamációk. Az újabb igények felmerülésével és a régi készülékek lecserélésének időszerűségétől függően jelentkező keresletnövekedés akkor jelent számunkra kedvező exportfeltételeket, ha szállításainknál biztosítani tudjuk a minőségi, szállítási fegyelem és a szolgáltatások terén a konkurrencia által nyújtott feltételeket.

Az elemzés kiterjed a vizsgálatba vont termékek korszerűségére, illetve annak változására. A vizsgálat megállapításait a 2. táblázat mutatja.

2. táblázat

A termékek korszerűsége
(az összes termékféleség százalékában)

Megnevezés	A licenc vételkor, 1973–76	Az export indításakor, 1975–78	1981	Az export leállításakor, 1990
Korszerű, új	71	57	15	—
Átlagos korszerűségű	29	43	85	15
Elavult	—	—	—	85

A vizsgálat során a termékek életciklusát, piacképes élettartamát a vevő szempontjából közelítettük meg, figyelembe véve azt is, hogy a konkurens cégek időközben milyen korszerűbb termékkel jelennek meg a piacon, és ez a körülmény az elavuló hazai termék iránti keresletet csökkentti, vagy az eladási árat mérsékli.

A vizsgált termékek korszerűségi fokának alakulását bemutató táblázat adatai jól érzékeltetik, hogy a licenc alapján történő gyártás önmagában nem akadályozza meg a termékek előregedését. A termékek exportképessége csak akkor tartható fenn, illetve javítható, ha a fokozatosan elavuló termékek gyártása mellett újabb licencek vásárlásával vagy a termékek hazai továbbfejlesztésével, a gyártástechnológia kielégítő színvonalával biztosítjuk exporttermékeink rendszeres, folyamatos megújítását.

A gyártmányok elemzése (anyag- és munkaidő-összehasonlítás)

A vizsgálat a ráfordítások közül az anyag- és a munkaidő-felhasználást természetes egységekben, naturáliákban hasonlította össze a hazai és a külföldi gyártásnál. Az anyagfelhasználás elemzésénél a bruttó anyagfelhasználás mennyiségi mutatóit hasonlítottuk össze. A bruttó anyagfelhasználás vizsgálata azért indokolt, mert a *licenctermekek nettó súlya között elvileg nem lehet eltérés*. Az viszont *lényeges, hogy mekkora bruttó*

anyagfelhasználás mellett állít elő a külföldi és a hazai gyártó egy-egy konkrét terméket. A vizsgálat megállapításait a 3. táblázat tartalmazza.

3. táblázat

**A bruttó anyagfelhasználás a külföldi felhasználáshoz viszonyítva
(külföldi mennyiség 1,00)**

Anyagok	Termékek					
	1	2	4	6	7	9
Ötvözött acél			1,03	1,11		
Horganyzott acéllemez			1,11			
Acéllemez	1,06	1,32		0,99		
Dinamó- és transzformátorlemez	1,03				1,06	
Hengerelt rúdacél	1,14			0,96		1,00
Öntöttvas						1,17
Alumíniumöntvény						1,08
Színesfém	1,06			1,00		
Műanyag		1,06				

A táblázat adatai azt mutatják, hogy a hazai bruttó anyagfelhasználás jellemzően meghaladja a külföldit. A többletfelhasználás okai a következőkre vezethetők vissza:

- az ötvözött, horganyzott és nyers vaslemezeknél az alapvető különbséget az okozza, hogy a külföldi gyártó célméretű, illetve méretre vágott anyagot vásárol és használ fel, míg hazai gyártásunkban táblalemezt dolgoznak fel;

- a dinamó- és transzformátorlemezekenél a különbséget a szállítási, tárolási, raktározási és csomagolási hibák miatti selejteződés, valamint a szerszám- és beállítási hibák miatti veszteség idézi elő;

- hengerelt rúdacélnál a saját gyártású alkatrészénél jelentkezik többletfelhasználás;

- öntöttvas, alumíniumöntvényeknél a hazai öntvények nehezebbek, a falvastagságok nagyobbak, nem egyenletes a nyers öntvények anyagminősége és darabsúlya;

- a színesfémeknél a szállítási, tárolási, raktározási, csomagolási hibák miatti selejteződés, továbbá a célméretek helyett tábla használata, illetve a beállítási és gyártási többletselejt okoz magasabb bruttó anyagfelhasználást.

A bruttó anyagmennyiség átlagosan 5-15%-kal magasabb, a hazai anyagköltség mintegy 25%-kal nagyobb a külföldinél. A természetes anyagmennyiség és a fajlagos anyagköltség összehasonlítása azt mutatja, hogy a külföldi anyagköltség mintegy 0,8-szorosa a hazainak. Ez főként abból adódik, hogy a hazai termelővállalatnak nem áll rendelkezésére megfelelő kikészítésű és minőségű, célméretű anyag. Veszteségek keletkeznek a szállítás és a tárolás során, nagyobb a selejt.

A *munkaidő-felhasználás* a külföldivel összehasonlítva 150–300% közötti többlet-időt mutat. A hazai munkaidő-felhasználás az egyes műveleteknél jelentősen szóródik. A hazai munkaidő-ráfordításokat technológiai áganként a külföldi munkaidőhöz viszonyítva a 4. táblázat mutatja.

**Összehasonlítható munkaidő-ráfordítás a külföldi időkhöz viszonyítva
(külföldi idő 1,00)**

Szám	Megnevezés	1	3	4	5	6	9	Átlag
11.	Kivágás	2,36	2,93	1,76				2,35
12.	Hajlítás, vasalás	1,45		1,76		0,92		1,28
13.	Öntés		1,20		1,34			1,27
14.	Esztergálás		1,38				1,05	1,22
15.	Köszörülés		5,27					5,27
16.	Fúrás	4,60	4,23	5,04			1,29	3,79
17.	Marás						1,08	1,08
18.	Célgép	2,81		3,66				3,24
10.	Alkatrészgyártás	2,90	2,31	3,06	1,38	0,92	1,13	1,95
21.	Sorjázás	1,28					1,13	1,21
22.	Mosás		1,92	3,18				2,55
23.	Csiszolás	9,15		1,08		2,89		4,37
24.	Festés	1,33						1,33
25.	Galvanizálás			6,36				6,36
20.	Kikészítés	3,51	1,92	2,57	1,55	2,89	1,13	2,26
31.	Tekercselés		2,33					2,33
32.	Impregnálás	1,30	1,71					1,51
33.	Forrasztás, he- gesztés	2,49		2,03		3,25		2,62
34.	Előszerelés	1,00	0,32	1,59				1,20
35.	Felépítés	2,44	2,05					2,25
36.	Ragasztás	1,00						1,00
37.	Szerelés	3,31	2,43	1,23	1,77	4,08	3,63	2,76
30.	Egyesítés	2,14	2,18	1,33	1,77	3,99	3,63	2,51
Összesen		2,42	2,66	1,43	1,54	3,12	1,50	2,12

A többletidő-felhasználás mintegy 50%-a munkaszervezési hiányosságokból adódik. Jellemzőnek tekinthető, hogy a hazai gyártási folyamatoknál hosszúak a szállítási utak, az anyag- és alkatrészkezelési kultúra színvonala alacsony, a szalagszerű munkánál dolgozók munkaintenzitása igen eltérő; külföldön a dolgozók közvetlen irányítását kisebb létszámmal oldják meg, a termelésirányítás szervezettsége lényegesen jobb.

A többletidő-felhasználás mintegy 40%-a a sorozatnagyság-eltérésekre vezethető vissza. Így pl. a kisebb sorozatnagyságok nem teszik lehetővé, illetve gazdaságossága a nagy termelékenységű berendezések alkalmazását, a hazai beruházási lehetőségek szűkössége miatt gyakran eltérő (helyettesítő) berendezéseket alkalmaznak, a műveletbontások miatt jelentősen nagyobbak a hazai munkaidő-ráfordítások.

A többletidő-felhasználás mintegy 10%-a minőségi okokra vezethető vissza. A külföldi gyártás alapvetően önellenőrzésre épül. A gyártásban függetlenített ellenőrző

szervek gyakorlatilag nem működnek. A munkaközi ellenőrzést a gyártás részének tekintik, és produktív munkaként végzik el. A hazai termelésben kialakult ellenőrzési rendszer jelentős többletidő-ráfordítást igényel, emellett gyakorlatilag megszüntette a közvetlen termelők felelősségét a minőségi hibákért, illetve a termékek nem megfelelő minőségéért. Az esetek többségében a gyártást követően végzett ellenőrzés során a felelős személy meg sem állapítható. A jelentős ráfordítások ellenére sem elég hatékony hazai ellenőrzés miatt számottevő mennyiségű pótlólagos javítást kell elvégezni a munkafolyamatok alatt.

A kooperáció eltérő fokából is adódnak többletidők. A vizsgálat megállapításai szerint a többletidő-ráfordítás különösen nagy azoknál a termékeknél, ahol a szerelés és a kézi munka dominál. Ekkor jobban érvényesülnek a szervezési és munkafegyelmi hiányosságok hatásai.

A nagy munkaidőtöbblet ellenére — az alacsonyabb hazai bérszint miatt — *a külföldi bérköltség magasabb*. A munkaidő-ráfordítási többlet a bérköltségben — amely eleve kis tétel a költség szerkezetben — mégis fékezi a termelés növekedését, mert a munkaidő-megtakarítás hasznosítása további értékeket hozhatna létre. Az élőmunka-megtakarítás hasznosíthatóságát azonban több körülmény gátolja. A hatékony foglalkoztatás feltételei nem mindig adottak: szűkösek a beruházási lehetőségek, nem kielégítő a szállítási fegyelem, akad az anyagellátás, nem kielégítő a háttérpar szállítóképessége.

Az értékek összehasonlítása

A vizsgált termékek értékesítése minden esetben a külföldinél alacsonyabb áron történik. *A hazai termékek eladási ára a külföldi termékek árának 96-68%-a*. A vizsgálat részletesen elemezte, hogy a magyar termékek alacsonyabb exportárát milyen tényezők idézik elő. *Az árkülönbségek mintegy 60%-a a hazai termékeket külföldön terhelő tételekre vezethető vissza*. Így pl. a magyar terméket a külföldi termékhez képest eltérő mértékben terhelő vám, illetékköltség, fuvarköltségtöbblet, biztosítási díj, jutalék, reklám- és propagandaköltség.

Az árkülönbség mintegy 40%-át az exporttermékekhez nyújtott szolgáltatások hiányosságai és a magyar termékek általában kedvezőtlenebb megítélése okozza. Pl. a kezelési dokumentációk hiánya, a rendszeres műszaki tanácsadás, az időszakos vagy folyamatos üzemelési ellenőrzés hiánya, a szervizszolgáltatási és alkatrészpótlási nehézségek, esetenként a diszkrimináció. Meg kell jegyezni, hogy ezek a megállapítások a licencben gyártott, a külföldi megfelelő termékkel elvileg azonos termékekre vonatkoznak. Feltehető, hogy e termékek kedvezőbb feltételekkel volnának exportálhatók, ha a felvevő piacon kizárólag ezekkel a gyártmányokkal jelennének meg. E termékek piaci értékelése azonban szükségszerűen részesedik abban az általános külkereskedelmi megítélésben, ahogyan a szóban forgó piac a magyar szállításokat minősíti, vagyis általánosítja a szolgáltatások, a szállítási fegyelem, a minőség és az egyéb vonatkozásban tapasztalt körülményeket. A vizsgálat arra is rámutatott, hogy viszonylag jobb áron tudjuk eladni az egyszerűbb, nagy sorozatban gyártott termékeket, mint a bonyolult, egyedi vagy kissorozatú cikkeket.

Javaslatok az elemző munka folytatására

A szakmai vita a vizsgálathoz kidolgozott metodikát, a vizsgált termékekre vonatkozó kérdések összefüggő rendszerét *pozitíven értékelte, önmagában is hasznosnak minősítette*. Az ilyen tartalmú elemzések konkrétan megmutatják, hol milyen veszteségforrások felszámolása szükséges a vállalati gyártás- és gyártmányfejlesztés, továbbá a marketingmunka hatékonyabb viteléhez. Az ilyen vizsgálatok megállapításai, következtetései konkrét intézkedésekhez adnak útmutatást.

A szakmai vita javasolta az *elemző munka folytatását*. Állást foglalt a tekintetben, hogy a gépipar valamely más termékcsoportjában is hasonló elemzést kellene elvégezni ahhoz, hogy az általánosítható megállapítások és következtetések szélesebb körű vizsgálatra támaszkodjanak. A további munkában a helyzetfeltáráson túl *olyan ajánlások, javaslatok kidolgozása is fontos*, amelyek végrehajtása nemzetközi versenyképességünk javítását előmozdítja.

A szakmai vitához írásban közölt és szóban elhangzott metodikai *kiegészítő javaslatok* egy része a további munkában jól hasznosítható. Célszerűnek látszik kiterjeszteni a vizsgálatot a licencvásárlások feltételeire, a kapacitáskihasználásra, a beszállítók által vállalt szállítási határidők és a készlettartás összefüggéseire, a kooperációs kapcsolatokat befolyásoló tényezőkre, a proporcionális költségek nemzetközi összehasonlítására, az általános költségek fedezeti költségszámítás rendszerében való elemzésére stb.

A most lezárt munkaszakaszban alkalmazott metodikához tett kiegészítő javaslatok között olyanok is voltak, amelyek a termékszintű elemzést népgazdasági és egyéb aspektusokkal is ajánlották kibővíteni. A vizsgálati szempontok kiszélesítését azonban nagymértékben korlátozzák az – időben és tartalomban egyaránt – összehasonlítható külföldi és hazai adatok megszerzésének nehézségei. Emiatt a kiegészítő javaslatok egy részét nem e munka folytatásánál, hanem más jellegű vizsgálatoknál lehet hasznosítani.

Pappné Ritter Jolán*

ÜTEMESSÉG AZ IPARBAN (VESZTESÉGEK, TARTALÉKOK)**

Nincs ma fontosabb vállalati feladat, mint a gazdálkodás hatékonyságának növelésével a népgazdasági egyensúly javítása. Alig vitatható azonban, hogy a veszteségforrások feltárása és megszüntetése csak megfelelő ismeretek alapján és csak konkrétan lehetséges.

A veszteségeknek és így a termelés minőségének is egyik összefoglaló mutatója a *termelés ütemessége*, hiszen abban kifejezésre jut többek között az anyag-, az alkatrészellátásnak, a munkaerő-gazdálkodásnak, a termelőberendezések kihasználásának, a termelés és az értékesítés szervezetszervezetének a színvonala.

*Az Országos Anyag- és Árhivatal főosztályvezető-helyettese.

**A Gazdaságkutató Intézet 1983 márciusában közreadott azonos című tanulmányának összefoglalója.

A magyar ipar termelésének havonkénti szóródási együtthatója 1981-ben 7,0%, 1982-ben 10%, ami kedvezőbb – az első rátekintésre –, mint több iparilag fejlett orszáé (pl. Svédországban, Olaszországban 16-18%). Ezekben az országokban ugyanis a júliusi, illetve augusztusi termelés az év havi átlagának csupán 40-60%-a, mert a dolgozók szabadságát, valamint a berendezések karbantartását ezekre a hónapokra koncentrálják. E két hónap nélkül számított szóródási együttható Svédországban és Olaszországban is 3% körüli, viszont a hazai ipar minősítése a korrekcióval sem változik.

A hazai ipar termelését tehát nem a nyári hónapok „tervszerű” visszaesése, hanem a negyedévek első hónapjainak (főleg január) alacsony és a harmadik hónapok (főleg december) „kiugróan” magas színvonala jellemzi. A negyedévek *első hónapjaiban* az ipari termelés 4-5%-kal alacsonyabb, mint az év havi átlaga (januárban több mint 10%-kal), viszont az ipar villamosenergia-felhasználásának és a fizikai foglalkoztatottak teljesített óráinak a színvonala átlag körüli, illetve azt meghaladja. A negyedévek *harmadik hónapjaiban* a termelés 5-6%-kal (decemberben 18%-kal) több, mint a havi átlag, viszont az ipar villamosenergia-felhasználása, de különösen a fizikai foglalkoztatottak teljesített órái az átlagnál alacsonyabbak.

A negyedéveket záró hónapok kiugró teljesítménye azonban nem jár együtt az élőmunka és az állóeszközök számottevő felhasználásával. A harmadik hónapokra általában a termelés befejező szakasza (szerelés, kikészítés, csomagolás) a jellemző, amely a nagyobb fajlagos félkésztermék-, alkatrész-, részegység- stb. felhasználás miatt *nagyobb anyagértéket* és így nagyobb termelési értéket is jelent. Ugyanakkor – az elszámolási rendszerből következően – a készre gyártás és az értékesítés ugrásszerű növekedésének eredményeképpen a szűkített (közvetlen) önköltség és az árbevétel különbsége, a fedezet is – az árbevétel 30-40%-a – a termelési értéként jelenik meg, amihez értelemszerűen sem villamosenergia-, sem élőmunka-felhasználás nem szükséges. Decemberben különösen a nem rubel elszámolású export növekedése számottevő. (Például az 1982. évi export 20%-a jutott az utolsó hónapra.)

A harmadik hónapok készre gyártása (és értékesítése) miatt ugyanakkor erőteljesen csökken a *befejezetlen és félkésztermék-készlet* állománya, aminek viszont az *első hónapok termelésére* (késztermékgyártásra) van döntő hatása. Például a gépiparban a befejezetlen és félkésztermék-készlet – a befejezett termeléshez viszonyítva – a negyedévek első hónapjaiban általában 8%-kal, a második hónapban 5%-kal nő, viszont a harmadik hónapokban 6%-kal csökken. A negyedévek első hónapjaiban (főleg januárban) a befejezetlen és félkész termékek készletállomány-feltöltése miatt tehát viszonylag alacsonyabb a termelési érték is (szűkített önköltségen), és így rosszabbak a villamosenergia-, illetve az élőmunka-felhasználásra jutó fajlagos adatok.

A befejezetlen és félkész termékek készletállományának megfelelő szinten tartását – egyéb tényezők mellett – az *anyag- és előgyártmány-ellátás mennyiségi és minőségi problémái* is nehezítik, aminek kedvezőtlen hatása – a termelési vertikum következő fázisába átgyűrűzve – egyre magasabb fokon jelentkezik. A szocialista iparban (élelmiszeripar nélkül) a továbbfeldolgozásra és egyéb célra történő értékesítésnek 1981-ben 36%-a, 1982-ben 37%-a (a gépiparban 42%-a, illetve 44%-a) a negyedévek utolsó hónapjaira jutott.

A termelés és az értékesítés havonkénti ütemességét az elmondottakon kívül több más tényező, például a naptári időszakhoz (negyedévhez, félévhez, évhez) kötődő el-

számolási, ösztönzési rendszer és szabályozás, a vállalaton belüli termelési és premizálási gyakorlat (többször nem a teljesítményt, hanem a „lezárt” időszakot jutalmazták), de nem utolsósorban a szervezettség és a tágabban értelmezett fegyelem, a munkaerő-felhasználás nem kielégítő színvonala is (mindez kölcsönhatásban) befolyásolja.

Az ipar munkaerőhelyzetét többek között a váltás 20% körüli aránya és az is jellemzi, hogy átlag minden dolgozó kb. 42 munkanapot (15%) van távol a munkahelyétől, amiből 19 nap szabadság, 18 nap pedig betegség. Jóllehet az állományi létszám egy éven belül havonként számottevően nem változik, viszont az egy fő egy napra – a hiányzások eltérő aránya miatt – jutó teljesített óra és így a *rendelkezésre álló időalap igen különböző*. Az egy fő egy napra jutó teljesített órák száma az év első öt hónapjában általában 2-6%-kal nagyobb, mint az év havi átlaga, ezt követően azonban – a szabadságok miatt – (október, november kivételével) az átlagnál 2-5%-kal kevesebb, és decemberben éri el a mélypontot.

Figyelemre méltó azonban, hogy általában *akkor magas a túlórák száma és aránya, amikor az egy fő egy napra jutó teljesített órák száma alacsony* (például júniusban, decemberben), azaz a vállalatok főleg a hiányzás miatt kieső munkaidőalapot és nem mindig a rendkívüli többletfeladatot igyekeznek túlórával ellensúlyozni.

A termelés ütemességét befolyásolja a teljesítmények és a bérek közötti nem kielégítő kapcsolat is. Az elmúlt évek általános tapasztalata szerint például a vállalatok az éves béremelés 30-40%-át az év utolsó hónapjaiban adták ki, amikor már ismerik a várható eredményt, s kedvezően állíthatják be az „optimális” bérszínvonalat. 1982-ben azonban az év eleji nagyobb ütemű bérnövelés és a központi intézkedések hatására csökkent az év végére koncentrált béremelés aránya. (Az éves bérnövelés decemberre jutó aránya az 1980. évi 30%-ról 1982-ben 16%-ra csökkent.)

Az ipar termelésének *naponkénti* alakulását – a szoros kapcsolat miatt – a villamos energia termelésének *változásával* megközelítően jellemezni lehet. A munkaszünet utáni első munkanapokon, általában *hétfőn*, a villamosenergia-termelés 5-6%-kal kevesebb, mint a hét középső három munkanapjának átlaga. A hétfői napok kihasználtsága 1982 II–III. negyedévében az előző év hasonló időszakához képest javult, amiben feltehetően szerepe volt az ötnapos munkahétre való áttéréssel kapcsolatos szervezési intézkedéseknek is. *Pénteken* a villamosenergia-termelés kb. 1%-kal marad el a hét középső három munkanapjának átlagától. A pénteki napok kihasználtsága 1982-ben az egy évvel korábbihoz képest 0,8 százalékponttal csökkent, aminek egyik oka, hogy 1981-ben a pénteki napok kihasználtsága a munkában töltött szombat előtt kedvezőbb volt, mint a szabad szombat előttieké.

A termelés munkanaponkénti eltérő alakulásának okát a munkaerő hasznosításában, a hiányzások alakulásában is célszerű keresni. A Gazdaságkutató Intézet kereken 73 ezer fizikai dolgozónál (21 iparvállalatnál) naponként is megvizsgálta (1982. márciusra és áprilisra) a hiányzók változását. A hiányzók száma pénteken (munkaszünet előtt) 17-18%-kal, aránya pedig 2 százalékponttal volt több, mint hétfőn. *Szabadság* miatt pénteken kb. 30%-kal voltak többen távol, mint a hét közepén. A *betegség* miatt hiányzók száma és aránya is a hét vége felé növekszik, és pénteken 12%-kal voltak többen távol, mint hétfőn. A budapesti vállalatoknál a betegség miatt hiányzók aránya 1,4 százalékponttal nagyobb, mint a vidékieknél, aminek egyik oka, hogy a vidékről bejárók táppénzes aránya magasabb. A három napnál rövidebb betegség miatti táppénz

mint költség — egy foglalkoztatottra évenként 40-50 Ft — a vállalatokat nem teszi érdekeltté annak csökkentésében, sőt a hiányzók bérének felhasználása többször kedvező is. Az *igazolatlan hiányzás* arányának csökkenésével általában emelkedik a vállalat által engedélyezett távollét, azaz nemegyszer legalizálják az igazolatlan hiányzást. (Az igazolatlan hiányzók száma és aránya általában az ünnep utáni napokon a legnagyobb.)

A vizsgálat szerint (1982 áprilisában) *húsvét előtt* (pénteken) számottevően megnőtt mind a szabadság, mind a betegség miatti hiányzás, és ekkor a létszám egyötöde — nem egy vállalatnál egyharmada — volt távol. A hiányzók aránya húsvét utáni napon (kedden) is magasabb (16%), mint a havi átlag. (Ez a tendencia természetesen más ünnep körüli napokra is jellemző.)

A villamosenergia-rendszer *óránkénti teljesítménye* az összes munkanapot tekintve általában 10-11 órákor éri el a maximális szintet. Ha ezt 100-nak vesszük, úgy 6 órákor a teljesítmény 83-84%, 7 órákor pedig 97-98%. Alapvető különbség van azonban a hétfői és a pénteki napok kihasználásában. Az *első munkanapokon* (hétfőn) ugyanis lassabban indul a teljesítmény, viszont 12 órától a maximumhoz képest lassúbb a visszaesés is. A *pénteki* napokon fordított a helyzet; az összes munkanap átlagánál 1-2 százalékponttal magasabb az indulás (6-7 órákor), viszont a munkaidő vége előtt (12-14 óra) erőteljes és gyorsuló a visszaesés.

A villamosenergia-teljesítmény óránkénti aránya 1982 II–III. negyedében az előző év hasonló időszakához képest a hétfői napokon javult, a pénteki napokon pedig romlott. A hétfői villamosenergia-termelés nagyobb arányához tehát a *munkanapon belüli teljesítmény javulása is hozzájárult*, a pénteki napok visszaesésében ugyanakkor a *munkanap-kihasználás romlásának is szerepe volt*. A munkaszünet körüli napokon tehát nemcsak az egész nap hiányzók aránya magas, hanem a *munkára megjelent dolgozók teljesítménye is elmarad az átlagtól*.

Az erőforrások nem megfelelő hasznosítása — amelynek csak egyik mutatója az ütemesség — többek között azt is jelenti, hogy például munkaerő-, anyagellátási stb. problémák miatt a korszerű berendezéseket sem lehet megfelelően kihasználni. A fontosabb alapüzemi gépeknél, berendezéseknél a munkarend szerinti időalapból kieső idő aránya a KSH adatai szerint 1982. I–XI. hónapban a minisztériumi iparban 25,6% volt. Az általános fegyelem, a szervezettség, az ellenőrzés stb. nem megfelelő színvonala, a „rohammunka” ugyanakkor hatással van a *termelés minőségének* alakulására is, amely — a világgiazi helyzet és a belföldi ellátás szempontjából is — napjainkban kiemelt jelentőségű.

A termelés ütemességének (havonkénti, naponkénti) javításával a munkaidőn belüli kieső idő csökkentésével — *megfelelő értékesítési lehetőség esetén* — a számítások szerint az ipari termelés mintegy 4%-os növelése lenne elérhető, ami a népgazdaság nemzeti jövedelmét kb. 2%-kal növelné.

A veszteségek azonban nem korlátozhatók csupán az iparra, hiszen például fel sem lehet mérni azokat a kedvezőtlen hatásokat, amelyek az exportnak néhány hónapra való koncentrálása miatt a szállításoknál jelentkeznek. A továbbfeldolgozásra, illetve a belkereskedelem részére történő lőkészterű értékesítésnek a felhasználóknál (fogyasztóknál) jelentkező veszteségei számszerűen meg sem becsülhetők.

A veszteségek megszüntetésében a *munkaerő* hasznosításának kulcsszerepe van. A

hiányzók miatt például a meglevő létszám sem tudja feladatait megfelelően ellátni, mert munkaerő hiányában gyengül (megszakad) a termelőfolyamat, ami különösen a kis termelősövetkezetekben, valamint a kötött technológiai folyamatoknál (pl. könyvnyomtatás) okoz feszültséget és ott, ahol a munkaerő nem konvertálható. A *létszám-többlet* viszont nemcsak abból a szempontból jelent veszteséget, hogy a szükségesnél nagyobb a munkaerővel kapcsolatos költség, és egyben más munkahelyen (vállalatnál) munkaerőhiányt idéz elő, hanem a felesleges létszám miatt a többi munkaerő hasznosítási foka is alacsonyabb, lazul a fegyelem, romlik a szervezettség.

A veszteségek megszüntetése azonban csak konkrétan, azaz csak a munkahelyeken, a műhelyekben, az üzemekben, az irodákban lehetséges, ezért is *vállalati kategória*, vállalati feladat, és alig vitatható, hogy ezzel kapcsolatban a vállalatoknál jelentős a lehetőség és a tartalék.

A veszteségek felszámolása és újak keletkezésének megakadályozása – különösen közép- és hosszú távon – azonban nem egyedül csak a vállalatok feladata. Olyan környezet kialakítása is szükséges, amely *kikényszeríti a népgazdasági érdekek megfelelő vállalati magatartást*, ahhoz kellő (pozitív és negatív) *érdekeltséget teremt, és biztosítja* a racionális mozgáshoz szükséges – objektív és szubjektív – *feltételeket*, körülményeket. Ezek ugyanis *csak együttesen és kölcsönhatásban* képesek a vállalati magatartásban és így a hatékonyság növelésében is *tartós változást elérni*.

Pető Márton*

UNIDO-KONFERENCIA A FEJLŐDŐ ORSZÁGOK IPARFEJLESZTÉSI KILÁTÁSAIRÓL

Az Egyesült Nemzetek Iparfejlesztési Szervezete megalakulása óta különleges figyelmet szentel a fejlődő országok iparosításának, nem utolsósorban azzal a céllal, hogy ezen országcsoporthoz folyamatosan növelni tudja részesedését a világ ipari termelésében, és a feldolgozó ipar dinamikus növekedése elősegítse az egyes gazdaságok által kitűzött általános növekedési célok elérését.

Máig is sokat idézett, 1975. évi limai konferenciáján az UNIDO 2000-re 25%-ban jelölte meg a fejlődő országok részesedését a világ ipari termelésében (szemben a 70-es évek közepén elért kb. 10%-kal). Prognózisát a megelőző időszak gyors termelésbővülésére, továbbá a fejlődő országok egy bővülő csoportja részéről megfigyelhető nemzetközi ipari munkamegosztási folyamat felerősödésére alapozta. Tagadhatatlan, hogy a fejlődő országok feldolgozó iparának növekedési üteme mind az 50-es, mind a 60-as években erőteljesnek bizonyult: ezt döntően az alacsony induló szint tette lehetővé az elmaradottabb országokban, valamint a nemzeti tőke erősítése az importhelyettesítő iparpolitika keretében, mindenekelőtt Latin-Amerikában. A 60-as évek második felétől a dinamizmus új forrásai tárultak fel: az exportorientált fejlesztés a nemzetközi piac-

*A Gazdaságkutató Intézet főosztályvezetője.

ban látta az ipari termelés gyors növelésének (egyik) fő feltételét, és ehhez kereste a leginkább megfelelő együttműködési formákat a külföldi tőkével és a transznacionális vállalatokkal.

Az ipari termelés dinamikus bővülését nemcsak múltbeli tapasztalatok, hanem egészében véve kedvező világgazdasági feltételek is ígérték. A nemzetközi kereslet számos termék iránt gyorsan bővült, az egyes gazdaságok importkapacitása nem állított lényeges akadályt az exportnövelés útjába, mint ahogy az egyes területeken mindig is felfedezhető protekcionista, a piacra jutást gátló tényezőket is messzemenően ellentételezte a nemzetközi kereskedelemben végbemenő vámcsökkentési folyamat. Az iparszerkezet ma érezhető problémái még kevésbé bontakoztak ki, a nemzetközi monetáris rendszer meglehetősen szilárdnak tetszett, és a komparatív előnyök – megfelelő iparpolitika esetén – elég egyértelműen nyilvánultak meg.

A második olajárrobbanás után – és természetesen közel sem kizárólag ennek következtében – az iparfejlesztés nemzetközi feltételei számottevően módosultak. Amíg az első olajárrobbanást a legkevésbé fejlett fejlődő országok kivételével az egyes nemzetgazdaságok viszonylag gyorsan és saját belső erőforrásaikkal mozgósításával megemésztették, addig a második és abszolút méreteiben jelentősebb változás már maradandó nyomokat hagyott a viszonylag legiparosodottabb fejlődő országokban is. Ezért tartott számot különös érdeklődésre az az UNIDO által szervezett szakértői tanácskozás, amelyre 1983. április 18. és 22. között került sor Limában, és amely az UNIDO 1984-re tervezett IV. világkonferenciájának előkészítését szolgálta. Hasonló összejöveteleket az ENSZ Iparfejlesztési Szervezete 1983 folyamán többet is szervez, illetve máris szervezett: áprilisban Tbiliszipben a műszaki fejlesztés és a technológiatranszfer kérdéseiről tanácskoztak a szakértők, majd júliusban Yaoundéban az emberi tényező jelentőségét, Bangkokban a fejlődő országok közötti ipari kooperáció kérdéseit vitatják meg. A sort Oslóban tartandó és a regionális fejlesztéssel foglalkozó előkészítő értekezlet zárja.

A limai összejövetel fő témája az volt, hogy miként reagáltak a fejlődő országok iparfejlesztésükben a megváltozott világgazdasági feltételekre, továbbá – és elsősorban – mennyiben befolyásolják a világgazdaság tartósnak látszó átalakulási folyamatai az iparfejlesztés hosszú távú trendjeit. A kérdés aktualitását aláhúzza, hogy a 70-es években döntően a kifelé forduló, a külső piacokra támaszkodó iparosítást folytató fejlődő országok érték el számottevő eredményt. Ezt mind az iparcikkek kivitelének dinamikus növekedése, az export áruszerkezetének változása, mind pedig a kivitel általános gazdasági növekedést generáló szerepe bizonyítja. A nemzetközi piacokra való támaszkodás természetesen feltételezte e piacok bővülését, az importőr országok vásárlóerejének fennmaradását, a nemzetközi ipari munkamegosztás zökkenőmentes kiépülését, valamint az exportőr fejlődő országok egészséges fejlődését, akár a külgazdasági egyensúly vonatkozásában, akár a stabil belső politikai-társadalmi légkört tekintve.

Valójában azonban éppen ezeken a területeken következtek be igen számottevő elmozdulások. Az ipari termékek messze legjelentősebb felvevőpiacaként számon tartott OECD-országokban számos strukturális probléma halmozódott fel, amely a fejlődő országok termelése és exportja által veszélyeztetett ágazatok mesterséges védelme melletti érveket erősítette, és nemegyszer átfogó protekcionista rendtartásban fogalmazódott meg. A növekvő és ma már társadalmilag is egyre súlyosabb gondokat okozó

munkanélküliség mellett előtérbe került a munkahelyek megtartásának rövid távú és átmeneti eredményeket ígérő koncepciója a nemzetközi versenyképesség rovására.

A legjelentősebb változásnak azonban a nemzetközi pénzügyi rendszerben végbe ment drámai fordulatok látszanak. Ugyanis ezek a nemzetközi ipari munkamegosztásba leginkább bekapcsolódott és többnyire a viszonylag legiparosodottabb fejlődő országok iparfejlesztési koncepciójának egyik alapelemét kezdik ki. Az exportorientált iparfejlesztés – kisebb-nagyobb mértékben, de mindenütt – nemcsak külpiaci értékesítésre támaszkodik, hanem igen jelentős importra is. Az ipari kivitel esetenként igen tekintélyes hányada importált nyersanyagokból, féltermékekből, alkatrészekből és technológiákból tevődik össze. Ha mármost a nemzetközi bankrendszer nem biztosítja a már hosszabb ideje eladósodott fejlődő országoknak az újabb és újabb hiteleket, úgy a törlesztés csak az export igen erőteljes bővítésével és az import ezzel egyidejű erőteljes visszafogásával képzelhető el. Az előbbit azonban részben a kivitel már említett magas importtartalma, részben a fő felvevőpiacok keresletének szűkülése – vagy protekcionista intézkedések formájában megvalósuló mesterséges visszafogása – nem teszi lehetővé. Ezért hozzá kell nyúlni az import kívánatosnál és valószínűleg az elviselhetőnél is nagyobb csökkentéséhez. És itt kezdődik a bűvös kör: a behozatal visszafogása az exportorientált ágazatok alapanyagihiányát idézi elő, vagyis az export is csökkenni kezd. Csökkenő export esetén nincs remény az adósságterhek visszafizetésére, ezért tovább kell mérsékelni az importot, ami viszont az export ismételt visszaesését váltja ki stb.

E problémával döntően a nemzetközi ipari munkamegosztásba bekapcsolódott fejlődő országok kényszerülnek szembenézni (ezek a fejlődő világ ipari exportjának mintegy háromnegyedét adják, és a világ iparcikk-kiviteléből körülbelül 8%-kal részesednek), de a fellépő feszültségek közel sem korlátozódnak ezen országsoportra. Miután ipari exportjuk többnyire szorosan kapcsolódik a nemzetközi (transznacionális) vállalatok világméretű tevékenységéhez, ezeken keresztül igen gyorsan és közvetlenül is befolyásolják a világgazdasági fejlődést. Két alapvető kérdés fogalmazódik meg e helyzetben:

- várhatók-e, és ha igen, milyen formában, nemzetközi akciók, amelyek a problémák súlyosságát és a világgazdaság szinte valamennyi szereplőjére való áttérjedését felismerve közös nemzetközi érdeknek tekintik ezen országsoport gazdasági helyzetének stabilizását;

- a bemutatott nehézségek láttán szolgálhat-e még példaként az exportorientált iparfejlesztés azon országok számára, amelyek erre az útra megkésve, nemegyszer éppen napjainkban, tehát meglehetősen zord külgazdasági feltételek közepette kívánnak lépni?

A második kérdésre meglehetősen egyértelmű feleletet adnak a statisztikai tények, de az UNIDO limai értekeztetének résztvevői sem hangsúlyoztak jelentősen eltérő véleményeket. Eszerint a nemzetközi ipari munkamegosztásra épített iparfejlesztésről való letérés az eddigieknél is súlyosabb megrázkódtatásokkal járna, és ma már közel sem csak a feldolgozó ipar területén, hanem olyan alapvető gazdasági vonatkozásokban is, mint a lakosság élelmezése, a munkaerőpiac, a jövedelmek alakulása, a belső árszínvonal vagy a nemzetközi vállalatokkal való együttműködés. Nem kétséges: az exportorientált iparfejlesztés végrehajtása a korábbiaknál jóval nehezebb, esetenként ellent-

mondásosabb feladat mint a 60–70-es évek nagy részében volt. Azok a gazdaságok azonban, amelyek a ma már egyértelműen kedvezőbbnek tetsző akkori feltételek mellett ezt elmulasztották, vagy a gazdaság más fejlesztési útjaira építve nem tartották szükségesnek vagy túl kockázatosnak vélték, a mai, jóval nehezebb körülmények között kényszerülnek erre a még mindig viszonylag a legtöbb sikert ígérő útra.

A statisztikai adatok is arra utalnak, hogy a nehezedő feltételek ellenére éppen a fejlődő országok ipari exportja bizonyult a világkereskedelem legstabilabb, sőt 1982-ben az egyedül dinamikus tényezőjének. Ezen országcsoporthoz ipari kivitele 1970-ben 9,6 milliárd dollárt, 1975-ben 31,5 milliárdot, 1980-ban 99,7 milliárdot tett ki. 1981–82-ben – némileg alacsonyabb növekedési ütem mellett – gyors térhódítása folytatódott. Ennek eredményeként a fejlődő országok részesedése a világ iparcikkexportjában 10 év alatt 5,1%-ról 9,2%-ra nőtt, és 1979-től megelőzi az európai KGST-országok iparcikkexportját (természetesen beleszámítva a KGST-n belüli forgalmat is).

Azaz, amíg a fejlődő országok a 70-es években alig kerültek közelebb az 1975-ben kijelölt célhoz (hogy a világ ipari termelésének egynegyedét állítsák elő az ezredfordulóra), hiszen a világ ipari termelésében való részesedésük 10-ről csak 11%-ra emelkedett, addig számottevően erősödött pozíciójuk az iparcikkek nemzetközi kereskedelmében.

Éppen az 1977 utáni, tehát már a világ gazdaság strukturális zavarait igen élesen fel-táró periódusban következtek be figyelemre méltó változások. Egyrészt ekkor duzzadt fel az iparcikkexportőr fejlődő országok száma, másrészt ekkor indultak meg látványos áruszerkezeti változások. E két folyamat eredményeként 1980-ban már nem kevesebb mint 40 fejlődő ország ipari exportja haladta meg a 100 millió dollárt csak az OECD-térségbe. Figyelembe véve, hogy számos fejlődő ország ipari exportjának jelentős felvevőpiacai a fejlődő országok is (főleg Afrikában és Közép-Amerikában a szomszédos gazdaságok, a távol-keleti iparosodottabb országok és Brazília számára pedig az OPEC-gazdaságok), valószínűleg a kivitel nagyságrendje a vázoltnál jóval nagyobb. Célszerű utalni arra is, hogy a kivitelben egyre jelentősebb szerepet játszanak a technológiai-intenzív termékek, mindenekelőtt a műszerek és az elektrotechnikai-elektronikai cikkek. E strukturális váltás mindenekelőtt az iparosodottabb fejlődő országokra vonatkozik, de nem egy későn jövő ország (pl. Sri Lanka, számos karibi szigetország, Málta) számára is nagy jelentőségű ezen árucikkek előállítására és kivitelére.

A fejlődő országok már korábban is iparcikk-exportőrként ismert csoportja (NIC – újonnan iparosodott országok) mellett éppen a 70-es évek végétől jelent meg egy sajátos második csoport, amely az előbbieket tapasztalatait átvéve és igen szoros nemzetközi termelési együttműködésre építve növelte részesedését a világkereskedelemben (NEC – újonnan exportáló országok). Miután azonban ez utóbbi csoport döntően nem a hazai iparfejlesztésre építve lépett ki a világpiacra, sőt, többnyire egyáltalán nem támaszkodhat hazai kapcsolódásokra, itt az ipari exportnak nem növekedésgeneráló és gazdasági struktúrafejlesztő szerepe van, hanem mindenekelőtt – legalábbis rövid távon – külső egyensúlyteremtő, illetve -megőrző funkciója az elsődleges. Nyilvánvaló, hogy a nemzetközi gazdasági környezet minden változása ezen országokat különösen érzékenyen érinti. Nem véletlen, hogy számos intézkedéssel, sajátos engedménnyel és igen rugalmas külgazdaságpolitikával igyekeznek a negatív hatásokat távol tartani vagy legalábbis a lehetőségek határáig mérsékelni (adómentesség, exportszubszidiák, szabad ipari zónák, földrajzi fekvés előnyeinek kiaknázása stb.).

Az előbbieken megfogalmazott első kérdés voltaképpen a konferencia alapvető témáját képezte. A gazdaságpolitikai tennivalók mind nemzeti, mind nemzetközi síkon kirajzolódtak. Az előbbi vonatkozásban fokozott hangsúly került a belső piacra: nem a klasszikus importhelyettesítő iparosítás értelmében, hanem a világpiaci értékesítésben fellépő esetenkénti nehézségek, ingadozások felfogására alkalmas eszközként. Emellett az iparosítás és a nemzetközi munkamegosztás eredményeként növekedő reáljövedelmek is egyre jelentősebb hazai termelést tesznek lehetővé. A világpiaci versenyképesség fenntartásának számos új követelménye van, amelyet a hazai iparpolitikákban figyelembe kell venni. Így a szerkezeti modernizálás nem képzelhető el a belföldi tőkepiac megerősítése nélkül; a modernebb és versenyképesebb áruszerkezethez – általában előfeltételként – a szakképzettebb munkaerő tartozik, ami a szakmai képzésre, az oktatásra és természetesen a magasabb szakképzettség anyagi és erkölcsi elismerésére irányítja a figyelmet. A komplexebbé váló, egymást kölcsönösen kiegészítő iparstruktúra fokozott követelményeket támaszt az infrastruktúrával szemben is. Végül, de közel sem utolsósorban, a kivitel modernizálása, a komplett gépek, berendezések és esetenként rendszerek megjelenése szükségszerűen növeli az áruszállításhoz szorosan tapadó szolgáltatások iránti igényt is, amely éppen a fenti termékcsoportok esetében a nemzetközi versenyképesség egyik lényeges eleme.

A nemzetközi síkon szükségszerűnek tartott akciók közül kettő érdemel említést. Az egyik az immanens fizetési problémák enyhítése olyan formában, hogy a fejlődő országok rövid lejáratú adósságállományukat vagy annak bizonyos hányadát középlejáratúvá, ezt pedig hosszú lejáratúvá változtathassák, és ezzel fenntarthassák az iparfejlesztés és az ipari exportnövelés elengedhetetlen külgazdasági feltételét, a folyamatos külső finanszírozást. A másik, nem kevésbé fontos teendő a megszorodó protekcionista intézkedések elleni határozott fellépés. Lényeges változás azonban, hogy most már nemcsak a fejlett ipari országok vám- és nem vám jellegű akadályai ellen lépnek fel, hanem az iparosodottabb fejlődő országok egyre határozottabban követelik a nem lebecsülendő vásárlóerővel rendelkező fejlődő országok piacának megnyitását is ipari termékeik előtt. Ez érthető, hiszen a fejlődő országok egymás közti kereskedelmében az iparcikkek egyre fontosabb szerephez jutnak. 1970-ben alig 3,4 milliárd, 1975-ben közel 12 milliárd, 1980-ban már 38,6 milliárd dollárt tettek ki az ezen a piacon értékesített feldolgozó ipari termékek. Más szavakkal: a fejlődő országok iparitermék-exportjának 1970-ben 35,4, 1980-ban már 38,7%-a más fejlődő országokban talált vevőre. E kétoldalú áramlás jelentősége még egyértelműbben fokozódott a nemzetközi iparcikk-kereskedelem egészéhez viszonyítva: a világ ipari exportjában részesedése az 1970. évi 1,9%-ról 1980-ban 3,5%-ra emelkedett, és a KGST-n belüli iparcikk-kereskedelemnek immár nem kevesebb mint 70%-át adta.

Nyilvánvaló, hogy a saját piac megnyitását illetően igen eltérő érdekek fogalmazódtak meg. Voltak olyan országok, amelyek csak az OECD-piacok protekcionista gyakorlatának megszüntetését követelték, míg a saját piac védelmét az ún. infant industry elvre hivatkozva jogosnak és szükségszerűnek vélték. Mások arra utaltak, hogy a hazai védett klímában felnevelt iparágak a múltban sem bizonyultak életképesnek a világpiacon. Általában a világpiacon megerősödött vállalatok bizonyultak képesnek regionális piacok meghódítására is és nem fordítva. Emellett figyelembe kell venni, hogy a világméretű műszaki fejlődés meggyorsulhat a következő években, a nemzetközi verseny

minden bizonnyal tovább élesedik, tehát az iparfejlesztés időhorizontja szükségszerűen lerövidül. Ez pedig a többnyire a múltban is igen jelentős lépés- és időhátrányt eredményező elzárkózó hazai iparfejlesztés sikereségeit minden eddiginél jobban kétségbe vonja.

A számos további területen kibontakozott vita a fejlődő országok között mindig is nyilvánvaló gazdaságpotenciál-különbségek és prioritáseltérések felerősödésére utalt. A világgazdasági kihívások, úgy tűnik, nem vezettek a fejlődő világ gazdasági egységének erősödéséhez. Éppen ellenkezőleg, nagyobbak tűnik a gazdasági érdeellentét egyes csoportok között, mint korábban bármikor. Ezt az UNIDO is kénytelen volt tudomásul venni, amikor az általános vitát követően három munkacsoportot hozott létre, amelyek külön-külön jelentést terjesztettek elő az ipari exportpotenciállal rendelkező fejlődő országok, a nagy belső piacra támaszkodó gazdaságok és a legkevésbé fejlett országok iparfejlesztési lehetőségeiről. E jelentéseket a konferencia záródokumentumához csatolták, függelékként.

A fejlődő országok csoportján belüli differenciálódás erősödése mellett meglepő hasonlóságok mutatkoztak ugyanakkor olyan kérdésekben, amelyek az elmúlt években heves viták tárgyát képezték. Így – éppen a korábbiaknál jóval kedvezőtlenebb világgazdasági helyzetben – senki sem hangoztatta a fejlett országoktól (és világtól) való gazdasági elszakadás gondolatát. Sőt, egyöntetűen a szorosabb együttműködés mellett foglaltak állást, és elismerték, hogy a fejlődő országok gazdasági és iparfejlődésének kilátásait nagymértékben az határozza meg, mennyiben sikerül a fejlett országoknak megoldaniuk jelenlegi súlyos nehézségeiket. Ebben az összefüggésben a korábbiaknál jóval árnyaltabban közelítették meg a fejlődő országok egymás közti együttműködésének kérdését. Számos jel arra mutat, hogy ennek relatív fontossága nőni fog a következő időszakban. Mégis, az elemzések nem annyira ezt emelték ki, mint az összefüggés másik oldalát, nevezetesen azt, hogy az iparilag fejlett világgal való szoros együttműködés nélkül a fejlődő országok egymás közti ipari munkamegosztása sem fejlődhet dinamikusán.

A világgazdasági kapcsolódás fontossága mindenekelőtt a külföldi tőke és technológia megszerzése kapcsán kapott hangsúlyt. Eltérően a 70-es évek elejétől, a legtöbb fejlődő ország ezen külső erőforrások megszerzése érdekében jelentős gazdaságpolitikai engedményeket tett a közelmúltban és tesz napjainkban is. Szinte egyfajta konkurrencia indult meg e termelési tényezők megszerzésére. Ebben bizonyosan szerepet játszik az a felismerés, hogy a külföldi tőke bevonása ugyan kétségtelenül erősítheti a fejlődő gazdaság „függőségét”, de hosszabb távon és megfelelő gazdaságpolitika mellett a gazdasági alkuerő növekedését eredményezi nemcsak az ilyen erőforrásokkal nem vagy korlátozottabban rendelkező fejlődő országokkal szemben, de esetenként iparilag fejlett országokkal szemben is.

Az UNIDO limai szakértői értekezletén hivatalosan 54 szakértő vett részt, akikhez számos perui megfigyelő csatlakozott. Az UNIDO meghívására 15 nemzetközi szakértő működött közre, közülük kettő szocialista országból (Magyarország és Lengyelország) érkezett. Emellett szovjet és bolgár képviselő is részt vett a tanácskozáson. Az OECD-országokat francia, nyugatnémet, angol és japán szakértők képviselték, és elküldte megbízottját néhány nemzetközi szervezet (EGK, FAO, UNDP, UNCTAD) is. A döntően fejlődő országokból érkezett küldöttek között egyiptomi, Sri Lanka-i,

etióp, nigériai, algériai, szudáni, tanzániai, indiai, dél-koreai, thaiföldi, fülöp-szigeteki, mexikói, argentin, ecuadori, venezuelai foglalt helyet.

A tanácskozássra az UNIDO négy háttéranyagot készített. A meghívott nemzetközi szakértők 6 rövid tanulmányát sokszorosítva csatolták – ugyancsak UNIDO-dokumentumként – ehhez az alapanyaghoz. Végül számos résztvevő terjesztett be írásos anyagot, amely általában az adott ország iparpolitikáját elemezte. Összesen 36 dokumentum látott napvilágot. Az MTA Világgazdasági Kutató Intézetében valamennyi megtalálható.

Inotai András*

VILÁGBANK-TANULMÁNY AZ IPARIRÁNYÍTÁS. JUGOSZLÁV RENDSZERÉRŐL**

A tanulmány a jugoszláv gazdaságirányítási rendszer szervezetét és működését mutatja be azzal a szándékkal, hogy értékelje a rendszer hatékonyságát, és olyan tapasztalatokat vonjon le belőle, amelyek esetleg hasznosíthatók másutt, elsősorban a fejlődő országokban.

A jugoszláv öngazgató szocializmus elveinek ismertetésében a szerző az 1974-ben életbe lépett új jugoszláv alkotmányt, illetve ennek gazdasági szabálygyűjteményét, az 1976-ban jóváhagyott Társult Munka Törvénykönyvét veszi alapul. Az ebben megfogalmazott új politikai és jogi keretek lényegesen különböznek a 60-as évek végéig a jugoszláv rendszer nemzetközi elemzésében ismertektől. Az általános szintű megállapításokat alátámasztja, esetenként szembeesíti azokkal a megfigyelésekkel, amelyeket részben a Jugoszlávia elmúlt időszaki fejlődését bemutató statisztikai adatokból, részben 4 szlovéniai iparvállalatnál végzett esettanulmányokból szűrt le.

Az öngazgató szocializmus arra az *ideológiai és politikai alapelvre* épül, hogy az elidegenedést minél jobban ki lehessen küszöbölni a társadalmi viszonyokból. Ennek megfelelően a gazdasági viszonyok szabályozásában törekednek a decentralizálásra, az állam feladatait a központi szintről a lehető legalsóbb szintre helyezve, és az állam szerepének megszüntetésére valamennyi olyan funció esetén, amely az érdekeltek által közvetlenül is szabályozható.

A szervezeti rendszer

Ez az alapelv a gazdasági egységek sajátos *szervezeti rendszerét* hozta létre. A szervezeti rendszer építőkockája a társult munkaszervezet, az a legkisebb olyan termelőegység a

*Az MTA Világgazdasági Kutató Intézetének osztályvezetője.

**Schrenk, M.: Managerial structures and practices in manufacturing enterprises, Yugoslav case-study. World Bank staff working paper, 1981. május 455. sz.

vállalaton belül, amely értékesíthető termékeket állít elő. A társult munkaszervezetek önálló jogi személyek, saját pénzügyi mérlegekkel. Általában 50–500 munkást egyesítenek, a legtöbb vállalat több ilyen szervezetből áll. Elvileg a társult munkaszervezetek a vállalati döntéshozó hatalom hordozói. Ugyanakkor azonban, miután a vállalat áll szemben a piaccal és a középtávú tervezés is a vállalatra tartozik, a gyakorlatban *vállalati* döntéshozatal érvényesül.

Valamennyi jugoszláv vállalatban három irányító testület él együtt: az operatív irányítás, az öngazgatás és a társadalmi-politikai szervezetek. Az operatív irányításnak végrehajtó hatalma van a termelés, az anyagbeszerzés és az értékesítés megszervezésében. Az operatív jellegű döntéseket a vállalat rendszeresen ülésező testülete, az ún. kollegium tárgyalja meg, amelynek tagja a vezérigazgató, a társult munkaszervezetek vezetői, a munkástanács és a szakszervezet elnöke. Az operatív irányítás viszonylag szűk jogköre egyébként összhangban van azzal az elvvel, hogy lehetőleg minden kérdést egészen a műhelyek szintjéig lebontott csoportdöntések hatáskörébe kell utalni. Az öngazgatás hatáskörébe tartozik továbbá az összes vállalati döntés, ezek közül a legfontosabbak a gazdaságpolitikai jellegű stratégiai döntések és a munkaügyi kérdések. Legfelső szerve a közgyűlés vagy a választott munkástanács, amelynek jóvá kell hagynia a vállalati tervet és a jövedelemelosztásra vonatkozó elképzeléseket. Sajátos szerepet töltenek be a vállalatirányításban a társadalmi-politikai szervezetek, elsősorban a szakszervezet és a párt. A párt fő feladata a társadalmi-politikai fejlődés ideológiai szintű irányítása, vállalati szinten ezért nincs önálló szervezete. A vállalatirányítás gyakorlati kérdéseiben a szakszervezet képviseli (a decentralizált döntéshozatalból eredő túlzott parciális szempontokkal szemben) a párt és ezen keresztül a társadalom egészének érdekeit. Így például megakadályozza a személyi jövedelmek szélsőséges differenciálódását a vállalatok között.

Általában a kommuna az egyetlen jelentős külső szerv a vállalat irányításában. Csak olyan kivételes makroszintű ügyekben, mint az importpolitika, a monetáris politika, az energetikai és a nehézipari beruházások, fordul elő, hogy a vállalatok kapcsolatba kerülnek a köztársasági vagy a szövetségi szintű irányító szervekkel. A kommuna az öngazgatás legkisebb, világosan körülhatárolt autonómiával rendelkező területi szerve. Jugoszláviában kb. 500 kommuna van. Ezek irányítják a termelést és az elosztást, ahol a piac nem alkalmas a kereslet és a kínálat összehangolására, az árak és a beruházások meghatározására (energiatermelés, nem anyagi szolgáltatások stb.). Ezek a szolgáltatások önálló érdekközösségek keretében szerveződnek, ráfordításaikat a szolgáltatásban részesülők hozzájárulásai és nem az általános adóbevételek fedezik. Minden vállalat tagja az adott tevékenységi kört, ágazatot lefedő egyesületnek, és ezek az egyesületek alkotják a köztársasági és szövetségi szinten megszervezett gazdasági kamarákat. Az egyesületek és kamarák szintén öngazgató jogállásúak, az államtól függetlenek, fórumot biztosítanak többek között a gazdaságpolitika kidolgozásához, segítséget nyújtanak a kommunákkal kötendő szerződések kimunkálásához.

Az irányításban részt vevő szervezetek jogai és kötelességei nincsenek élesen elhatárolva. Ez olyan gyakorlatot eredményez, amely szerint a döntéshozatalban a konszenzus alapján történő problémamegoldás, a kölcsönös egyeztetések útján való összhangkeresés az elfogadott, természetes módszer. A közös megegyezéssel, rábeszéléssel történő vezetés van leginkább összhangban az öngazgatás szellemével, annak hierarchia-

ellenes értelmezésével. A döntések általában egyhangú elfogadás esetén érvényesek, illetve nem kötelezőek azokra, akik nem értenek egyet vele.

Piac és tervezés

Az öngazgatás elvének megfelelően sajátos értelmezést kap a piac fogalma is. A vállalatokat nem versenypiaci mechanizmus köti össze, hanem kapcsolatukat döntően az előre egyeztetett középtávú tervek alapján kötött szerződések szabályozzák.

Négy termékelosztási forma létezik. Az első csoportba tartoznak azok a termékek, amelyek elosztását a kommuna végzi érdekközösség formájában e termékeknek értelemszerűen nincs piaca. A második típust alkotják azok a termékek, amelyek elosztását a középtávú szerződések rögzítik. A szerződések határozzák meg a szállítandó mennyiségeket és az áralakítás elveit. A szerződő felek a végtermékek árait általában közös jövedelem és kockázat elosztásával alakítják ki, és a végtermékek árakat szabályozzák az előző termelési fázisok pénzügyi folyamatait. A harmadik csoportot a stratégiai fontosságú termékek és szolgáltatások adják, ezek ára hatóságilag kötött, az ár meghatározás a termelők és a felhasználók bevonásával, a nemzetközi árárányok figyelembevételével történik. Végül a szabad árkategóriába tartoznak azok a termékek, amelyekre a felsorolt eljárások nem vagy csak nehezen lennének alkalmazhatók.

Jugoszláviában a termékpiacokat elismerve élesen elvetik a munkaerőpiac létezését. Ez tükröződik az elszámolási gyakorlatban is; a munkások munkájuk ellenértékéért nem bért kapnak, hanem személyi jövedelemként megilleti őket az új érték bizonyos része. A munka díjazása utólagos, a vállalati tervek és az elért teljesítmény alapján. Hasonlóképpen nem fogadják el a tőkepiac fogalmát, miután ez azt jelentené, hogy a többlettermék feletti közvetlen rendelkezés kikerülne az azt létrehozó munkások kezéből, és felhasználásáról egy személytelen piaci mechanizmus döntene. A tőkepiac tagadása határozza meg a bankok szerepét; ezek csupán tagjaik, a vállalatok és társult munkaszervezetek ügynökeként tevékenykednek. A tagok kezében marad a befektetésekről való döntés joga, és teljes mértékben felelősek a bankok által vállalt kötelezettségekért.

A terv értelmezése is eltér mind a központi tervezésű országok kötelező, mind a piacgazdaságok prognózis jellegű tervétől. A makroszintű tervezés létjogosultságát egy maximálisan decentralizált rendszerben azzal indokolják, hogy a tervezéssel csökkenthető a vállalati döntések piaci kockázata, és előre leköthető a beruházások által indukált kapacitásnövekedés.

A gazdasági fejlődés fő irányait a középtávú terv fogalmazza meg, ez alulról épül fel. A tervkészítés a társult munkaszervezetek és a vállalatok elvárásaiból indul ki, amelyeket többszöri iterációval egyeztetnek. A koordinációhoz a köztársasági és a szövetségi szintű egyesületek és kamarák biztosítanak fórumot. Mind a vertikális kapcsolatban álló, mind az azonos piacra termelő vállalatok kötelesek összhangba hozni elképzeléseiket. A tervezésben való részvétel tehát kötelező, és a megállapodásokat jogilag rögzítik. A terv kidolgozása során természetesen figyelembe kell venni bizonyos makroszintű mutatókat, mint a külkereskedelmi korlátokat, az elvárt beruházási (megtakarítási) hányadot, a központilag kijelölt növekedési ütemet.

A törvények az öngazgatási koncepciónak megfelelően rendelkeznek a munka-

ügyek szabályozásáról is. Az operatív irányítók (vállalatvezetők) kinevezése választás útján történik. A választás formailag a munkástanács joga, a jelölési javaslatot az öngazgatás, a szakszervezet és a kommuna képviselőiből álló bizottság terjeszti elő. A munkásfelvétel, az elbocsátás és a fegyelmi ügyek elbírálása az öngazgatási szervek kiváltságai közé tartozik. A felvételt egy meglevő termelőközösséghez való csatlakozásként értelmezik, az elbocsátásra ennek megfelelően csupán a közösség együttélési normáinak megsértése vagy csőd esetén a közösség megszűnése szolgáltat magyarázatot. Nem lehet munkásokat elbocsátani a technológiai váltásból adódó létszámfelesleg vagy a konjunkturális ciklusok miatt. A munkásszolidaritás ilyen értelmezéséből következik, hogy a vállalati jövedelmek ingadozását a maradékelven képződő személyi jövedelmek módosításával egyenlítik ki.

A társult munkaszervezetek öngazgatási egyezményei részletesen szabályozzák a vállalaton belül a személyi jövedelmek elosztását. Az elosztást részletes, formalizált kritériumok szabják meg, ezáltal minimalizálva a vezetők megítélésére bízott szubjektív tényezőket. A formalizált kritériumok között szerepel például a munka bonyolultsága a szakképzettség szintjével mérve, a végzett munka mennyisége, a munkakörülmények, az adott szervezetben eltöltött idő. Egyedül a munka minősége tartozik a felettesek kompetenciájába, de ennek súlya elenyésző a többi kritériumhoz mérten. A kritériumrendszer a kollektív munkához való egyéni hozzájárulást fejezi ki. A vállalaton belül a személyi jövedelmek közti arány tehát lényegében változatlan, kizárólag a személyi jövedelmek szintje függ a vállalat teljesítményétől. Elenyésző a szelektív ösztönzők szerepe; a legszembetűnőbb példa erre az, hogy a vállalati vezetés vállalkozókészsége sem részesül külön díjazásban. Siker esetén a vezetők anyagi elismerésként csupán a meglevő belső jövedelemskála alapján részesülnek a vállalati nettó jövedelem növekményéből, a többi dolgozóhoz képest nem differenciálva.

Az öngazgató szocializmus működésének elengedhetetlen tartozéka a teljes körű, igen részletes ellenőrzési rendszer. Szinte egyedülálló az a gyakorlat, hogy az összes belső vállalati információhoz szabadon hozzáférhet bármely szervezet, ha indokolni tudja adatigényét. Ez a megközelítés összhangban van a tervezés teljes körű információcserén alapuló, decentralizált kidolgozásával. Hasonlóan sajátos vonása a jugoszláv gazdaságirányítási rendszernek, hogy a vállalatok egymást kölcsönösen ellenőrizhetik; minden megállapodást még hatályba lépése előtt nyilvánosságra kell hozni, és tiltakozást jelenthet be minden, az egyezmény által csak közvetve érintett vállalat, ha érdekeit sértve érzi.

Gyakorlati tapasztalatok

Egy gazdaságirányítási rendszert nem elsősorban ideológiai, intézményi, jogi kereteinek ellentmondásmentessége, hanem működésének gyakorlati tapasztalatai minősítik. A tanulmány legizgalmasabb része arra a kérdésre keres választ, hogy a jugoszláv modell milyen hatékonysággal működik. Az elmúlt időszak gazdasági fejlődése e kérdésben nem szolgáltat meggyőző bizonyítékot. Egyrészt az előzőekben ismertetett elvek csupán a 70-es évek első felében kerültek fokozatos bevezetésére, és ez a gazdasági hatékonyságra szükségképpen késleltetve hat. Így az összehasonlító statisztikai adatok időszora túl

rövid ahhoz, hogy lehetővé tegye a statisztikailag szignifikáns megítélést. Másrészt, Jugoszláviának mint egésznek az aggregált hatékonysága nem különbözik lényegesen a hasonló méretű és hasonló fejlettségi szintről induló más politikai-gazdasági berendezkedésű országokétól. Ugyanakkor Szlovéniának a hatékonysága jóval magasabb, mint a többi köztársaságé; az egy főre jutó nemzeti jövedelem kétszerese az országos átlagnak. Mindez a tanulmány szerint azt a következtetést indukálja, hogy a működés hatékonyságát nagyobb mértékben befolyásolják a felhalmozott technikai, szakképzettségi tudásban megmutatkozó különbségek, mint a vállalati tulajdont és a döntéshozatalt szabályozó politikai, gazdasági, jogi, intézményi keretek.

Így a szerző ez utóbbiak hatékonyságnövelésre vagy -csökkentésre gyakorolt hatását csupán hipotetikusan, elméleti megközelítésben tudja lemérni. Abból a feltevésből indul ki, hogy a hatékonyságot nem csupán az erőforrás-felhasználás és a termékkibocsátás szintje és struktúrája befolyásolja, lényeges szerepet játszanak ebben olyan tényezők is, mint az érdekeltség, az ösztönzés, a szervezeti felépítés, a személyes konfliktusok léte vagy hiánya. Az irodalomban ezek változtatásával elérhető javulást nevezik X-hatékonyságnak. Felvethető a kérdés, hogy az X-hatékonyság tényezői szerint hogyan minősíthető a jugoszláv vállalatirányítás, összehasonlítva a hagyományos magán- vagy államkapitalista rendszerben hatékonyságmaximalizálásra törekedő vállalattal szemben. A szerző a hatásokok között megkülönbözteti a hatékonyságot csökkentő, a hatékonyságot növelő és a nem meghatározható irányú hatásokat generáló tényezőket.

A hatékonyságot csökkentő tényezők közül legfontosabb a döntéshozatal időigénye. Pluralista környezetben a konszenzuson alapuló döntéshozatal igen lassú folyamat; így a résztvevők munkaidejük jelentős részét a koordinációra, a kölcsönös egyeztetésekre fordítják, emellett megnőnek az alkalmazkodási, reagálási idő hosszától függő költségek. Ez utóbbi hatást egyrészt mérsékeli ugyan a vertikális és horizontális irányban megvalósuló teljes körű és folyamatos információcsere, másrészt viszont az információcsere kötelező jellege és az ehhez tartozó beleszólási jog miatt a kollektív döntés célfüggvénye igen sok, egymással sokszor konfliktusban álló elemből tevődik össze. Ez megnehezíti az egyértelmű kritériumok szerinti döntési szabály kialakítását.

Miután a munkaügyek kikerültek az operatív vállalatvezetés hatásköréből, gyakorlatilag megszűnt a teljesítményre való ösztönzés lehetősége a felettesektől kapott jutalmazás vagy büntetés révén. Hasonlóan problematikus, hogy mivel a személyi jövedelem belső elosztása egy előre rögzített, részletes pontrendszeren alapul, gyakorlatilag nincs helye az egyéni ösztönzésnek. Érdekes megfigyelés viszont, hogy a vállalati esettanulmányok szerint a megkérdezett vállalati szakemberek ezt a problémát nem érzékelik. Szerintük a személyi jövedelmek rögzített arányú elosztása helyesen tükrözi a munkavégzés kollektív felelősségét.

Elősegíti a hatékonyság növelését a személyi jövedelem szintje és a vállalat teljesítménye közötti szoros kapcsolat. Emellett a munkások részéről nincs ellenállás a hatékonyságjavító módszerekkel szemben, hiszen nem kell félni a technológiai újítás miatt esetleg feleslegessé váló munkások elbocsátásától, a munkaintenzitás növelése viszont egyben személyi jövedelmüket is növeli. Hasonlóan pozitív hatású a konszenzuson alapuló döntéshozatálnak az a következménye, hogy a döntésben való egyetértési jog egyúttal ösztönöz a megállapodás betartására.

Egyértelműen nem mutatható ki, hogy milyen irányú hatást fejt ki a versenypiaci

mechanizmus hiánya, illetve korlátozottsága. Elméleti alapon ugyan bebizonyítható, hogy egy olyan versenygazdaság, amelyben fennáll a klasszikus piaci mechanizmus vizsgálatánál alkalmazott összes feltevés – például az erőforrások folyamatos helyettesíthetősége, a csökkenő volumenhozadék, a profitmaximalizálási célfüggvény, Pareto-optimális eljárások alkalmazása –, fölényesen győzne a jugoszláv rendszerrel szemben, amelyre jellemző a nagy információs és döntéshozatali költség, a késleltetett kapcsolatok, az egy főre jutó személyi jövedelem maximalizálása miatt a volumen növekvő hozadéka, a vállalati nettó jövedelem elosztásában való érdekeltség miatt a torzított erőforrás-felhasználási struktúra. Elméleti alapon azonban az is belátható, hogy az igazgatási modell hatékonyabb lehet egy olyan félig iparosodott országban, amelyben a versenypiacnak szinte az összes feltétele hiányzik.

Néhány megjegyzés a tanulmányról

A tanulmány elsősorban elméleti jellegű. A szerző csak egy-egy utalás erejéig lép túl az elméleti vizsgálódáson, az esettanulmányok tapasztalatai és a statisztikai adatok többnyire csupán illusztrációként szolgálnak. Ez a megközelítés egyben szükségszerű, hiszen sem a 4 esettanulmány, sem a makrostatisztikai adatok időszaka nem teljesíti a statisztikai mintavétel követelményeit.

A tanulmányból nem kapunk magyarázatot a jugoszláv gazdaság utóbbi években megfigyelt zavaraira. Igaz, 1978-ban, amikor az esettanulmányok készültek, a gazdasági problémák még többé-kevésbé rejtve maradtak. A vállalatvezetők a konzultációk során pedig érthetően inkább a rendszer működésének logikáját akarták elmagyarázni, mint az ellentmondásokat felszínre hozni. Mindamellet a tanulmányból kiérezhető a szerző elfogultsága, amellyel átsiklik a nyilvánvaló problémák felett.

Kétféle érvelést alkalmaz, az elméleti modellben fellelhető inkonzisztenciát azzal oldja fel, hogy a tapasztalatok szerint a gyakorlat nem igazolja azokat. A gyakorlatban megfigyelt negatív jelenségeket pedig elméleti úton cáfolja. Az első fajta érvelést alkalmazza a jugoszláv vállalati célfüggvény vizsgálatánál. Az elméleti séma szerint a vállalatok, illetve a társult munkaszervezetek szabadon döntenek a vállalati nettó jövedelem személyi jövedelemre és felhalmozásra való felosztásában. Ennek nyilvánvalóan káros mellékhatása az, hogy a létszámcsökkentésben való érdekeltség miatt munkanélküliség alakulhat ki, valamint a beruházásokat saját forrásból csak akkor érdemes finanszírozni, ha a beruházás jövedelmezősége meghaladja a fogyasztási hasznosság diszkontrátáját. A vállalati jövedelem szabad felosztása feletti rendelkezési jogot a csoporttulajdon biztosítja. Ezt Jugoszláviában a 70-es évektől kezdve kifejezetten szocializmusellenesnek nyilvánítják. De a gyakorlatban továbbra is csak a kommuna részéről jövő társadalmi nyomás korlátozza a túlzott jövedelem differenciálódás elkerülését. Ezenkívül azt a szigorúan makrogazdasági korlátot kell betartani, hogy a gazdaságban a megtakarítási hányadnak egy alulról jövő kezdeményezés szerint működő társadalmi megegyezésen kell alapulnia. A szerző szerint e korlátok elegendőek ahhoz, hogy gátat szabjanak a személyi jövedelmek nem kívánatos mértékű emelkedésének.

A bemutatott elméleti modell nem tud magyarázatot adni arra a jelenségre, hogy Jugoszláviában egyre gyakoribbak a sztrájkok. Mivel a jog nem tesz említést róluk,

a sztrájkok hallgatólagosan engedélyezettek. Valójában az öngazgató szocializmus elméleti keretében nincs létjogosultságuk, mivel a döntési, rendelkezési jog lehető legalsóbb szintre kerülésével elvileg kiküszöbölődik a munkások elégedetlenségét kifejező munkabeszüntetés szükségessége. A vállalati operatív irányítás, az öngazgatás és a társadalmi-politikai szervezetek egyaránt egyik fő feladatuknak tekintik a sztrájkok elkerülését, ezért sokszor a racionalitás ellenére komoly engedményeket tesznek.

Feltehetően széles körű érdeklődésre tart számot nálunk a tanulmány, mivel – bár sajátos, de – logikailag egységes elméleti keretbe foglalja azokat a kérdéseket, amelyek jelenleg a magyar gazdaságirányítás továbbfejlesztésével foglalkozó szakmai viták középpontjában állnak. A jelen recenzió is igyekezett ezekre a problémákra összpontosítani, kiemelve a szerző egyéni megközelítésmódját.

Hüttl Antónia*

AZ ENERGIAGAZDÁLKODÁS HATÉKONYSÁGÁNAK NÖVELÉSE A KGST-ORSZÁGOKBAN**

A kőolaj világpiaci árrobbanása, a fajlagos energiaráfordítások növekedése meghatározó jelentőségű az eltérő gazdasági berendezkedésű országok energiagazdálkodása, az energiafelhasználás jellege és növekedésének dinamikája szempontjából. A három részből álló tanulmány az új tendenciák és folyamatok feltárására vállalkozott. Röviden áttekinti az iparilag fejlett országok gyakorlatát, részletesen elemzi a szocialista országokban felhalmozódott tapasztalatokat, majd kitér a KGST-együttműködés elmélyítésének lehetőségeire és irányaira.

Az elmúlt időszakban számos iparilag fejlett tőkésország az energiatakarékos gazdasági növekedés pályájára lépett. Ezt biztosítja az állami beavatkozás és szabályozás módszereinek az a kialakulóban levő sajátos rendszere, amelynek célja nemzetgazdasági méretekben elősegíteni az energiafelhasználás csökkenését. A rendszer elemei közé sorolhatók: az energiaeladási korlátozások; az energiafelhasználási normatívák és kontingensek központi szabályozása; az energiaforrások bizonyos típusainál importkorlátozások bevezetése; a kőolaj fűtési célú felhasználásának betiltása; energiatakarékos technológiák kialakításának és alkalmazásának támogatása; energiafelhasználási normatívák és előírások megsértésének szankcionálása; stratégiai tartalékok képzése az egyes energiahordozókból.

A tudományos-technikai haladás legújabb eredményeinek felhasználása jelentős szerephez jut az energiafelhasználás hatékonyságának növekedésében. Ehhez ösztönző

*Az OT Tervgazdasági Intézetének osztályvezető-helyettese.

** Gramotyejeva, Sz. I. Granin, I. V.: Problemi energoszberezsnyija i opit sztran-cslenov SZE v ekonomii racionalnamu ispolzovanyiju energii. Sirjajev, Ju. Sz. Gramotyejeva, Sz. I. (red.): Problemi razvityija toplivno-energeticseszkovo kompleksa sztran-cslenov SZE v uszlavijah szocialiszticseszkov ekonomicseszkov integracii. Moszkva, 1982, 66-105. old.

környezetet teremtenek az állami gazdaságpolitika intézkedései. Bár a kőolaj- és energiamegtakarítás fokozásának objektív korlátokat szab a tudomány jelenlegi állása és az alkalmazott technika, ezen a területen még jelentős tartalékok vannak.

Az iparilag fejlett tőkés- és a szocialista országok tapasztalatainak elemzése alapján az energiamegtakarításra irányuló törekvések főbb irányai a következők:

- a gyártási technológiák tökéletesítése, új műszaki eszközök létrehozása. Ezzel az energiafelhasználás a jelenlegi szint kétharmadára csökkenthető,
- az energiafelhasználás szerkezetének megváltoztatása,
- a termelési szerkezet átalakítása, tökéletesítése,
- az energiaforrások másodlagos felhasználása, a melléktermék, hulladék mennyiségének csökkentése, hasznosítása,
- a közvetlen és a közvetett energiaráfordítást csökkentő állóeszközök korszerűsítése.

Az energiafelhasználást csökkentő műszaki megoldások kidolgozása, létrehozása és alkalmazása idő- és eszközigényes folyamat. Nemzetgazdasági szinten a gazdasági, társadalmi (pénzügyi) tényezők – például a szűkös beruházási források, anyagi eszközök, a kutatási potenciál korlátozott lehetőségei – fékezik a műszaki-tudományos elképzelések kialakítását. Mindebből viszont az következik, hogy a KGST-országok együttműködése e területen mind nagyobb jelentőségű.

A KGST-országok energetikai helyzetét, hasonlóan a világ gazdaság többi résztvevőjéhez, az jellemzi, hogy a pótlólagos energiaforrások minden egységének előállítása, illetve kitermelése egyre drágább és nehezebb. A Szovjetunióban például az ipari beruházások 40%-át az energetikai ágazatok fejlesztésére fordítják. Az energiaforrások világpiaci árának erőteljes emelkedése ugyanakkor megakadályozza, illetve korlátozza a saját erőforrásokkal nem vagy csak szűkösen rendelkező országok energiamportjának növelését. A KGST-országokban ezért létkérdés az energiafelhasználás hatékonyságának lényeges emelése.

A szocialista országokban az energiagazdálkodás ésszerűsítésére tett lépések a következők:

- a racionális energiafelhasználást célzó hosszú távú koncepciók kialakítása,
- a fentiek alapján kidolgozott komplex célprogramok beindítása,
- a makrogazdasági szempontok érvényesítése az energiatakarékossági kérdések megoldásában,
- központi felügyelet és ellenőrzés erőteljes érvényesítése a megvalósítás során,
- a tervezés színvonalának növelése,
- az intézményi feladatok célszerű kijelölése, koordinálása a célprogramok megvalósításában,
- energiatakarékosságra ösztönző mechanizmusok kialakítása,
- az energiafelhasználást korlátozó műszaki-gazdasági normatívák kidolgozása.

A szerzők szerint az energiagazdálkodás racionalizálásában kiemelkedő szerep jut a tervezés színvonalát növelő, a stratégiai jelleget erősítő intézkedéseknek. A prognosztizálásnak a hosszú távú tervezés részévé kell válnia. A prognózisokban fogalmazódnak meg az energiaszükséglet, -kereslet változásai, továbbá e tényezők összehangolásának lehetőségei.

A racionális energiafelhasználás megvalósítására és az energiatakarékosság foko-

zására a KGST-országok mindegyikében komplex célprogramokat dolgoztak ki. Ezek a célprogramok sok szempontból azonos szerkezettel rendelkeznek, s azonos jellegű intézkedési rendszert irányoznak elő. Az energia- és fűtőanyag-felhasználás racionalizálását elősegítő intézkedések gyakran egy általános, a termelési kultúra színvonalát, a termelékenységet és a hatékonyságot növelő műszaki-gazdasági intézkedésrendszer keretein belül érvényesülnek. Az energiafelhasználást csökkentő programokat – amelyekben érték- és naturális mutatókban kifejezett megtakarítások realizálódnak – az ágazati minisztériumok felügyelete alatt hajtják végre. Ez az intézményi háttér biztosította, hogy lehetőség nyílt – az elgondolások általános jellegét megőrizve – a programok végrehajtása során az operatív módosításokra.

Az elért eredményeket kifejező ágazati energetikai mérlegek azonban nem minden esetben bizonyultak megfelelő értékelési formának, mivel a közvetett hatások figyelembevételét s így a népgazdasági szintű eredményesség meghatározását nem tették lehetővé. A beruházási források szűkössége miatt ugyanakkor egyes intézkedések végrehajtása elmaradt, illetve a megvalósítás határidejét elhalasztották. Ennek ellenére – alapítják meg a szerzők – az összegező adatok tanúsága szerint az elmúlt öt éves tervidőszakban az előirányzott energiamegtakarítást végrehajtották.

A számba vehető eredmények azt bizonyítják, hogy a komplex célprogramok kidolgozása és következetes végrehajtása az energiafelhasználás ésszerűsítésének járható, illetve sikeres módja. A sikeres megvalósítás döntő feltétele azonban a műszaki szervezeti háttér kialakítása, továbbá a tervezett intézkedésrendszerhez szükséges anyagi eszközök, erőforrások egyértelmű hozzárendelése. A gyakorlati tapasztalatok arra is rámutattak, hogy az energiatakarékosságot célzó komplex programok végrehajtásának fontos feltétele a gazdasági szabályozórendszer ösztönző jellegének további erősítése. Törekedni kell arra, hogy az energiahordozók belföldi árának a világpiaci ártendenciák figyelembevételével kialakított nagysága a termelők és az egyéni fogyasztók esetében is ösztönözzön a fajlagos energiaráfordítások csökkentésére, s olyan felhasználási struktúra kialakulásához vezessen, amely megteremti a hatékonyabb energiagazdálkodás lehetőségét. A gazdasági szabályozásnak és az árrendszernek érdekeltté kell tennie a gazdálkodó szervezeteket abban, hogy felhasználják saját fejlesztési alapjukat az energiaráfordításokat csökkentő megoldások kialakítására. Ezen túl, bizonyos esetekben célszerű központi támogatással és hitelekkel ösztönözni – az általános jövedelmezőségi normatívák szem előtt tartásával – az energiatakarékos termékeket gyártó vállalatokat.

A szocialista országokban az energia és a fűtőanyag ésszerű felhasználásának ösztönzésére alkalmazott eszközök a következők:

- energiaráfordítási normák, szabványok;
- célirányos beruházások;
- állami preferenciák és kedvezményes hitelek;
- árpolitika;
- az erőforrások központi elosztása.

Az egyes eszközöket a különböző szocialista országokban a gazdasági berendezéstől függően eltérő mértékben használták fel. Mégis, az elmúlt időszak konkrét gyakorlatának elemzése azt mutatja, hogy alapvető eszközként az energiaráfordítási korlátozásokat alkalmazták. Az előírt normákat a minisztériumok és a felügyeleti szervek számára a népgazdasági tervekben határozták meg.

Az energiatakarékosság ösztönzésére eltérő mértékben ugyan, de más eszközöket is alkalmaznak. Magyarországon például a vállalati energiatakarékosságot dotációkkal és kedvezményes hitelekkel ösztönzik. Lengyelországban időszakonként felülvizsgálják az energiahordozók árát, s közelítik azokat a kitermelési költségekhez. Az NDK-ban a hangsúlyt a gazdálkodási és a technológiai fegyelem betartására helyezik. Az előírt normák megsértését szigorúan szankcionálják. Csehszlovákiában a racionális energiagazdálkodás megvalósítása érdekében kialakították a célcsoportos beruházások központi elosztási rendszerét.

A szocialista országok gyakorlatának további azonos vonása, hogy az energiatakarékosságot célzó komplex programokat a középtávú tudományos kutatási terveken belül, illetve azokkal összhangban dolgozták ki.

Napjainkban még nem megoldott az energiatakarékossági intézkedések népgazdasági hatékonyságának értékelése, és az egyes országokban eltérő elveket követve, más-más kritériumokat alkalmaznak. Megállapítható azonban, hogy az energiatakarékosságot előtérbe helyező megoldások költségvonzatai alacsonyabbak, mint a megtakarított energia volumenével egyenlő mennyiség előállításához szükséges pótlólagos beruházások nagysága.

A szerzők felhívják a figyelmet arra, hogy a KGST-országokban megvalósuló energiamegtakarítás mintegy 20%-a ered a beruházást nem igénylő szervezeti és szerkezeti átalakításokból. Hatásában azonban továbbra is a célcsoportos beruházások szerepe a legjelentősebb. Az elért eredmények pozitív értékelése mellett megemlítik, hogy az energiagazdálkodás racionalizálása és az energiatakarékosság területén még jelentős, eddig nem hasznosított lehetőségek és tartalékok vannak. Ezek közé sorolható a KGST-együtműködés elmélyítésének lehetősége, amely a következő területeken valósítható meg:

- az energiagazdálkodás tervezési tapasztalatainak kicserélése,
- közös kutatások beindítása az energiatakarékos műszaki eljárások és technológiák kidolgozására,
- a tőkésországok tapasztalatainak tanulmányozása, az alkalmazás és az átvétel feltételeinek meghatározása,
- erőteljesebb kooperáció és specializáció az energiatakarékos berendezések gyártása területén.

Demeter Katalin

TERMELÉKENYSÉG-ÖSSZEHASONLÍTÁSI MÓDSZER AZ NDK-BAN*

Az NDK-ban a gazdasági növekedés egyik jelentős korlátjának tekintik a nem kellően indokolható színvonalbeli és növekedésbeli különbségeket az egyes kombinátok kö-

*Bauermeister, G.–Thal, G.: Neue Methode für Produktivitätsvergleiche zwischen Kombinatén als wirksames Instrument sozialistischer Wirtschaftsführung. Sozialistische Arbeitswissenschaft, 1983, 1. sz.

zött. Ennek tulajdonítható az a figyelem, ami mostanában a kombinátok és az üzemek teljesítményértékelési módszereinek fejlesztése felé fordul.

A kombinátok közötti termelékenységi összehasonlításnak egy új módszerét dolgozták ki a drezdai Munkaügyi Kutatóintézet (Forschungsinstitut für Arbeit) munkatársai. A módszert elfogadták és alkalmazzák. Előnyének tekintik, hogy nemcsak az egyes kombinátok közötti, hanem a kombinátokon belüli gazdasági egységek összehasonlítására is felhasználható. E módszerrel azok a kombinátok (üzemek) hasonlíthatók össze, amelyek gyártási profilja megegyezik, és ezen kívül a kombinát foglalkoztatottjainak száma és nettó termelésének az ipari árutermelésen belüli részaránya hasonló. Az 1. táblázat példászerűen mutatja be az összehasonlítható kombinátok egy csoportjára a vizsgálat kiindulópontjául szolgáló négy alapadatot.

1. táblázat

**Összehasonlítható kombinátok termelékenységi összehasonlítására
szolgáló alapadatok**

Kombinát jelölése	Ipari árutermelés, millió márka		Nettó termelés, millió márka		Munkások és alkalmazottak száma, fő		Állóalapok bruttó értéke, millió márka	
	1980	1985 terv	1980	1985 terv	1980	1985 terv	1980	1985 terv
A	1450	1860	600	920	21900	22900	1400	2000
B	2660	3850	1200	1900	42200	43500	2800	3500
C	2270	3160	970	1500	32300	32400	1200	1600
D	4350	6530	1880	3200	66500	66400	2600	3600
E	2210	3090	975	1520	37200	37900	1300	1800
.
.
.

Az értékelés kritériumainál a következő szempontokat veszik figyelembe. A tervezési előírásoknak megfelelően a munkások és az alkalmazottak termelékenysége az öt-éves tervben – változatlan áron – az ipari árutermelés alapján számítandó. A mutató hátránya, hogy az összes termelő felhasználást számításba veszik, és ezáltal a kombinátok valós hozzájárulását a nemzeti jövedelem növekedésében nem tükrözi reálisan. Ezért e hatást kiküszöbölendő, a nettó termelés alapján is sor kerül a munkatermelékenység számítására és tervezésére. E két számítási mód együttes alkalmazása kizárja az egyoldalú értékelés veszélyét, és a munka- és tőkeemegtakarítás együttes figyelembevételével a kombinátok számára teljesebb ösztönzést ad.

Az NDK gazdasága továbbfejlődésének egyik lényeges feltétele az élőmunka megta-
karítása és a felszabaduló munkaerő más feladatokra való átcsoportosítása. Ezért egy-
re több üzemben és kombinátban merül fel az igény a munkatermelékenység ütemének
az ipari árutermelés üteménél gyorsabb emelésére. A bővített újratermelés egy további
követelménye a munkatermelékenységnek az egy főre számított állóeszköz-felszerelt-

ségnél gyorsabb növekedése. Ez a követelmény az NDK iparában 1981-ben nem érvényesült a kívánt mértékben. Az állóeszköz-felszereltség 5,3%-os növekedésével szemben a munkatermelékenység csupán 5,1%-kal nőtt, egyes kombinátoknál még kedvezőtlenebb volt ez az arány. Azóta a változások kedvező irányúak.

Az azonos iparágba tartozó kombinátoknál *kilenc értékelési kritérium* alapján történik a termelékenység összehasonlítása, ami két *gazdasági mutató* és *három növekedési reláció* értékelését foglalja magában.

1. *mutató*: egy munkásra és alkalmazottra számított termelékenység ipari árutermelése változatlan áron.

Értékelési kritériumok:

1. a munkatermelékenység színvonala az 1980-as bázisévben,
2. a munkatermelékenység tervezett színvonala 1985-ben,
3. a munkatermelékenység növekedése 1980 és 1985 között.

2. *mutató*: egy munkásra és alkalmazottra számított nettó termelés.

Értékelési kritériumok:

4. a munkatermelékenység színvonala az 1980-as bázisévben,
4. a munkatermelékenység tervezett színvonala 1985-ben,
6. a munkatermelékenység növekedése 1980 és 1985 között.

1. *növekedési reláció*: a munkatermelékenység növekedésének (az 1. mutató szerint) és az ipari árutermelés növekedésének viszonya az 1980–85-ös időszakban.

Értékelési kritérium:

7. a termelékenység növekedési ütemének különbsége az ipari árutermelés növekedési üteméhez viszonyítva.

2. *növekedési reláció*: a munkatermelékenység növekedésének (az 1. mutató szerint) és az állóeszköz-felszereltségnek a viszonya az 1980–85-ös időszakban.

Értékelési kritérium:

8. a termelékenység növekedési ütemének alakulása az állóeszköz-felszereltség alakulásához viszonyítva 1980 és 1985 között.

3. *növekedési reláció*: a munkatermelékenység növekedésének (a 2. mutató szerint) és az állóeszköz-felszereltség alakulásának viszonya az 1980–85-ös időszakban.

Értékelési kritérium:

9. a termelékenység növekedési ütemének alakulása az állóeszköz-felszereltség növekedéséhez képest.

A gazdasági mutatók és a növekedési arányszámok egyik értékelési módja a *mutatók legjobbójához való hasonlítás*. Az így kapott adatok arányba állítása után ezekhez pontok rendelhetők, a legjobb mellé 1, a második mellé 2 stb. A növekedési relációk értékelésénél a rangszámot a két növekedési ráta közötti differencia alapján állapítják meg. Ahol a munkatermelékenység növekedési rátája legjobban meghaladja az állóeszköz-felszereltség növekedési rátáját, az kapja az 1-es sorszámot és így tovább.

A munkatermelékenység ipari árutermeléshez viszonyított növekedésének megítélése nem ilyen egyértelmű, mivel bizonyos határokon túl – a pótlólagos munkaerő-felhasználás miatt – az árutermelés gyorsabb növekedése nem kívánatos. Ezért a következő – az előzőektől kissé eltérő – értékelési módot alakították ki a növekedési relációk mértéke szerint:

1. eset: az eltérés normális mértékű 3 pont
2. eset: az eltérés ennél nagyobb, de az iparcsoport átlagánál kedvezőbb mértékű 6 pont
3. eset: az eltérés nagyfokú, az iparcsoport átlagánál kedvezőtlenebb mértékű 9 pont

Természetesen ez a pontrendszer mindig a konkrét feltételektől függően alakítandó ki.

Az eddig egymástól függetlenül értékelt mutatók komplex értékelésére a *rangsorok összege* ad lehetőséget. A 2. táblázat 15, egy csoportba sorolt kombinát komplex értékelését mutatja be a rangsorok alapján. A módszerből következik, hogy a legkisebb pontszámot elért kombinát kerül a legelső, a legtöbb pontszámot elért a legutolsó helyre a rangsorba.

2. táblázat

Az összehasonlítható kombinátok egy csoportjának
9 kritérium alapján összegzett sorrendje

Kombinátok	Kritériumok									Rangsorok összege
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	
D	11	9	1	8	4	3	3	3	3	45
C	9	10	8	5	7	8	6	4	4	61
B	12	11	5	7	9	10	9	1	2	66
E	14	12	9	12	14	11	6	9	11	98
A	10	13	15	10	13	14	9	12	12	108
.
.
.

A rangsorok összege alapján két fő következtetés levonására nyílik lehetőség:

– Minél alacsonyabb egy kombinátnál ez a mérőszám, annál magasabb a munkatermelékenység színvonala és növekedése, és annál kedvezőbbek a munkatermelékenység növekedési relációi az összehasonlításban részt vevő többi kombináthoz viszonyítva.

– Minél nagyobb a rangsorok összegének a differenciája két kombinát között, annál nagyobbak a termelékenység színvonalában és változásában levő különbségek.

Az elemzés és a tapasztalatcsere az összehasonlítások további fontos szakasza. A kombinátok közötti eltérések minősítésénél lényeges az indokolt és az indokolatlan eltérések különválasztása. Indokoltak a struktúrapolitikát szolgáló, azzal konzisztens eltérések. Az indokolatlan eltérések okai között legtöbbször a vezetés nem megfelelő színvonala szerepel. A szisztematikus elemzés során az eltéréseket kiváltó okok következő csoportjait célszerű megvizsgálni:

- a termelés és az állóeszköz-gazdálkodás technikai és szervezési színvonalát,
- a tudomány és a technika hatását,
- a munkaerő struktúráját és kihasználását,

– a belső specializáció és kooperáció hatását.

Tapasztalatcserére elsősorban a legjobb és a legkedvezőtlenebb eredményeket elérő kombinátok között van szükség.

Viszt Erzsébet

A JAPÁN KIHÍVÁS EGYIK ESZKÖZE : MINŐSÉGI KÖRÖK MŰKÖDÉSE

Azok a hatalmas eredmények, amelyeket Japán a gazdasági növekedés méretei, az ipari termelés hatékonysági színvonala, termékei minősége és külpiaci expanziója terén elért, a japán „gazdasági csoda” összetevőinek kutatására készítette az ipar gazdasági kérdéseivel, valamint a szervezéssel foglalkozó szakembereket szerte a világon. A japán hatékonyságfejlesztési kezdeményezések közül talán leginkább a minőségi körök módszere kapta a legtöbb nemzetközi visszhangot. Ezt a módszert viszonylag sokan ismertették,¹ és fokozatos átvételére is viszonylag gyorsan sor került az iparilag legfejlettebb országokban (legkorábban az USA-ban és Kanadában, majd a Német Szövetségi Köztársaságban, később Angliában és Olaszországban).

A módszer elnevezéséből („minőségi körök”, Quality Circles, Qualitätskreise stb.) sokan arra a következtetésre jutnak, hogy az kizárólag a gyártmányok megkövetelt minőségi szintjének maradéktalan elérését célzó eljárás. Valójában azonban inkább szervezési módszer, amelynek középpontjában a minőségmegőrző és minőségfejlesztő törekvés áll. Azt is mondhatjuk, hogy sajátos szervezetfejlesztési² eljárás, amely azonban messze túltekint a szervezeti kereteken, és inkább az adott szervezetben végbemenő termelési és termelést segítő folyamatok jobb kivitelezésére alkalmas innovatív cselekvésre kívánja ösztönözni az ott dolgozókat. A minőségi kör valamilyen szervezeti egység (műhely, üzem) dolgozói közül azokat foglalja magában, akik – saját elhatározásukból – arra vállalkoznak, hogy a maguk tevékenységi körét rendszeresen elemzik, majd elemző munkájuk alapján a kérdéses tevékenység hatékonyabb megoldására tesznek javaslatokat, végül pedig e javaslatok megvalósítására is kötelezettséget vállalnak.

Ha azonban több minőségi kör működik egy adott vállalatban, akkor természetesen arra is mód van, hogy a különböző szervezeti egységekben tevékenykedő minőségi körök legjobbjaiból olyan – magasabb szintű – minőségi kör alakuljon meg, amely vállalati méretű, és a kisebb egységek kereteit meghaladó problémák megoldására vállalkozik. Ilyen vállalati szintű minőségi kör létrehozása azonban – a fejlett ipari országok tapasztalatai szerint – csak akkor célszerű, ha a kisebb egységekben működő minőségi

¹ Az eddig legátfogóbb ismertetést T. M. Adams–N. Kobayashi *The world of Japanese Business* (New York, 1974) és P. Engels *Japanische Organisationsprinzipien* (Zürich, 1981) című munkája adja.

² A szervezetfejlesztés tartalmát illetően Ványai Péterné felfogásával értek egyet. Lásd A vállalati teljesítmények növelése szervezetfejlesztéssel. *Ipargazdasági Szemle*, 1980, 2. sz. 80–83. old.

körök már hosszabb ideje eredményesen működnek, és a vállalati vezetők valamelyike elvállalja a minőségi körök tevékenységének koordinálását.

A minőségi körök tehát öntevékeny szervezetfejlesztő csoportokként (teamekként) is felfoghatók, hiszen tevékenységükben és a szervezetfejlesztésben sok a közös vonás: mindkettő az ember, a rendszer, a módszer és a struktúra nagyobb harmóniájának megteremtésére irányul, mindkettő olyan kapcsolatot kíván teremteni az ember és a közreműködésével kivitelezett folyamat között, hogy ezzel lehetővé tegye a folyamatok emberibb – egyben hatékonyabbá – formálását. Ugyanakkor azonban fel kell ismerni a minőségi körök és a szervezetfejlesztés eltérő vonásait is. Ebből a szempontból a leglényegesebb az, hogy amíg a szervezetfejlesztés mindig az adott szervezet (vállalat) egészére irányul, addig a minőségi körök tevékenységében az elsődleges – és hosszú ideig a kizárólagos – elem: a kisebb termelési egységekben kivitelezett folyamatrészek elemzése révén elérni a hatékonyabb munkavégzést.

Kétségtelenül van bizonyos hasonlóság a minőségi körök és a nálunk néhány évvel ezelőtt kifejlődött – de a kíváncsnál kevésbé elterjedt – „Dolgozz hibátlanul” mozgalom között. A minőségi körök fő törekvése is a hibátlan munkavégzés, a minőségi követelményeket maradéktalanul kielégítő termékek létrehozása, tevékenységi koncepciójuk mégis túlmegy ezen. A minőségi körök nem tekintik a jobb minőség elérésének egyedüli feltételének a meglévő technológiai előírások betartását, hanem magát a technológiai eljárást is bevonják kritikai vizsgálódásuk körébe. A minőségi körök tehát nem azért elenzik a technológiai eljárást, hogy annak maradéktalan kivitelezéséhez teremtsenek kedvezőbb feltételeket: náluk az elemzés eszköz arra, hogy kreatív módon fejlesszék a technológiát, és ezzel lehetővé tegyenek egy korábbinál magasabb minőségi szintet, ugyanakkor elérik a kérdéses folyamatban kifejtett munka nagyobb hatékonyságát.

A minőségi körök kialakulása

Hozzávetőlegesen három évtizede alakultak meg Japán különböző iparvállalataiban az első minőségi körök. Tevékenységük kezdetei tehát egybeesnek a japán termékek külpiazi expanziójának erőteljes megnövekedésével. A japán minőségi körök létrehozása tulajdonképpen az 50-es években az USA-ban kifejlesztett minőségvédelmi elmélet gyakorlati továbbfejlesztésén alapul. A japánok azonban több tekintetben elméletileg is túlmentek az amerikai minőségvédelmi koncepción. A japánok irányították a jobb minőségi színvonal elérésére törekvő csoportok figyelmét a rendszerszemléletű vizsgálódás fontosságára, és ők hangsúlyozták először a gyártásban részt vevő dolgozók döntő szerepét a gyártási folyamatok elemzése terén.³

A 60-as évek közepén a minőségi körök mozgalma felett védnökséget vállalt a Japán Kutatók és Mérnökök Szövetsége, ami újabb lendületet adott a folyamatkezelési módszerek tudományos megalapozásához. Kezdetben ugyan a minőségi körök a nagy iparvállalatokban alakultak meg, de a minőségfejlesztő mozgalom hamar áttért a ki-

³ Kromen, E.: Qualitätskreise – eine Antwort auf Organisationsverdrossenheit. Zeitschrift Führung+Organisation. 1982, 5–6. sz. 283–289. old.

sebb vállalatokra is. Ez részben annak volt köszönhető, hogy éppen a legnagyobb autóipari és híradástechnikai vállalatok egyenesen ösztönözték a nekik alkatrészeket szállító kisebb vállalatokat: csatlakozzanak a minőségi körök mozgalmához. Ily módon a mozgalom gyorsan megerősödött, és igen hamar túl is lépett a szűkebb értelemben vett minőségjavítási törekvéseken. Az eredeti koncepció jelentősen kibővült: a termeléssel összefüggő minden probléma megoldására kiterjedt, így különösen a termelékenység emelését gátló körülmények elhárítására, a különböző folyamatok jobb lebonyolítási lehetőségeinek feltárására, az anyagihozatal javítására stb. A 70-es évek végén már közel tízmillió japán dolgozó vett részt a mozgalomban.

A minőségi körök a bennük működőket nem az adott termelési folyamat egyik elemeként tekintik, hanem bennük olyan gondolkodó, alkotásra vágyó, a fejlesztési lehetőségek feltárására törekvő embereket látnak, akik képesek az őket és munkatársaikat a folyamatos munkavégzésben hátráltató problémák megoldására, de legalábbis erre ösztönözni törekcsenek. Ugyanazok a problémák természetesen a vállalat különböző szintjein eltérő intenzitással és különböző vetületben mutatkoznak meg. Éppen ezért kívánatos, hogy a vállalat minden termelési szintjén működjenek minőségi körök, mert ily módon ugyanazt a problémát „felülnézetben” és „alulnézetben” egyaránt vizsgálat alá lehet venni. Mindehhez persze az is szükséges, hogy a dolgozók saját munkájukkal is, meg a vállalati célokkal is azonosulni tudjanak. Kétségtelen: Japánban a szűkebb és a tágabb értelemben vett munkahellyel való azonosulás szinte természetes, és nyilván ennek a körülménynek is szerepe van abban, hogy a mozgalom ott terjedt el leginkább.

A javítási szándék azonban önmagában nem elég ösztönző erő. A minőségi körök éppen ezért már kezdettől fogva maguk elé tűzték mennyiségileg pontosan rögzíthető célokat is. Érdekes módon éppen a minőségi feladatok azok, amelyek kvantitatíve a legvilágosabban meghatározhatók. Nem véletlen tehát, hogy a minőségi körök legelőször a minőség javulásában megnyilvánuló feladatokat (méréttűrés szűkítése, felület finomítása, kezelhetőség megkönnyítése, fogyasztói rendeltetést nem befolyásoló súlycsökkentés stb.) tűzték maguk elé. Ezeket követték az ugyancsak könnyen mérhető termelékenységnövelési, hatékonyságjavítási, valamint költségcsökkentési célok.

A minőségi körök működése

A jobb minőségű munka ellátásához szükséges feltételek megteremtésére törekvő minőségi köröknek nincsenek lerögzített, egységes szervezeti és működési szabályai. Mégis bizonyos általános következtetések levonhatók a minőségi körök működési módjára és működési feltételeire nézve.

A leglényegesebb feltétel az, hogy a vállalati vezetők igényeljék ilyen körök működését: ösztönözzék minél több minőségi kör megalakulását, segítsék tevékenységüket, mozdítsák elő a termékminőség és a működési hatékonyság fejlesztésére alkalmas javaslataik elterjesztését. Az ösztönzésnek és a segítőkészségnek a tényleges értéke azon mérhető le, hogy a vállalati vezetők minden olyan információt a minőségi körök rendelkezésére bocsátanak-e, amelyre azoknak a maguk elé tűzött feladatok megoldásához szükségük van. Ez a követelmény az információk mennyiségére és a rendszeresen is-

méltódó feladatokra vonatkozó információk közlési gyakoriságára egyaránt vonatkozik. Az információáramlásnak azonban a másik irányban is akadálytalannak kell lennie: a minőségi körök javaslatainak is gyorsan és közvetlenül kell eljutniuk a vállalati vezetőkhez.

A minőségi körök célszerű működésének másik lényeges feltétele az, hogy kizárólag olyan problémák feltárására és megoldására vállalkozzanak, amelyek a bennük tevékenykedők érdeklődési körével és képességeivel összhangban vannak. Ez a feltétel azonban nem tekinthető különösebben korlátozó tényezőnek akkor, ha a minőségi körök már hosszabb eredményes tevékenységre tekinthetnek vissza, és bennük a legkülönbözőbb szakmai felkészültségű munkatársak – közöttük vezető beosztásban levők is – közreműködnek.

Működési feltételként kell megemlíteni azt is, amire egyébként már a bevezetésben utaltunk: a minőségi körök fogalmi lényegéhez tartozik az önkéntesség. Tagjaik saját elhatározásukból, kreatív készségük bizonyítására vállalkoznak a problémamegoldó munkára.

Szervezési feltételek

A minőségi körök akkor tevékenykedhetnek igazán jól, ha a közreműködésre jelentkezőket a vállalatnak a minőségi körökkel foglalkozó megbízottja felkészíti az elemző és problémamegoldó munkára. Ennek a felkészítésnek elsősorban problémakörök tanulmányozásához szükséges információs bázis tisztázására, valamint az elemzési módszerek megismertetésére kell kiterjednie.

A szervezés másik feltétele: előre meg kell határozni a részvétel szabályait és kereteit. Erre azért van szükség, mert a minőségi körök csak érdemlegesen közreműködőkkel képesek eredményesen dolgozni, névleges közreműködők részvételével hasznosítható javaslatokat nem lehet kiértékelni. A részvétel fő kritériumai: a kezdeményezőkésség (innovatív gondolkodás) és az együttműködési készség.

Egy adott vállalatnál csak akkor érdemes megszervezni a minőségi köröket, ha a vállalat magasabb vezető állású dolgozói nemcsak felhasználják és érdemlegesen alátámasztják azok működését, hanem maguk lépnek fel kezdeményezően a körök létrehozása érdekében. Ha a minőségi körök tevékenységét a vezetők nem érzik kívánatosnak, illetve ha részükről az alátámasztás hiányos vagy csak formai, akkor a minőségi köröktől elvárt eredmények mércéje sem lehet magas.

A legeredményesebben olyan változatokban működhet a mozgalom, amelyekben a legmagasabb szintű vezetők egyike kezdeményezi a minőségi körök létrehozását, majd vállalkozik azok tevékenységének irányítására és összehangolására. A japán vállalatok legtöbbször ezt a vezetői feladatot két lépcsőben szervezik meg: egyfelől egy erre vállalkozó vezető (vagy vezetői csoport) dolgozza ki a minőségi körök működési koncepcióját, illetve – a későbbiekben – ellátja a folyamatosan kidolgozott javaslatok elbírálását, másfelől egy külön kijelölt szakember (a minőségi körök tevékenységének koordinátora) ténylegesen részt vesz a minőségi körök által maguk elé tűzött feladatok kijelölésében (megtervezésében), az egyes körök vezetőinek felkészítésében, és összehangolja a vállalatban működő körök tevékenységét (vállalati MK-megbízott).

A minőségi körök mindegyike saját vezetőt (MK-vezetőt) választ, aki a kör tagjait felkészíti a vállalt feladatok ellátására (csoporton belüli oktatás), valamint irányítja az adott kör működését. Az egyes minőségi körök tagjaira hárul azután – az említett előzetes felkészítést, illetve oktatást követően – a felmerülő konkrét problémák elemzése, kiértékelése, majd a megfelelő problémamegoldó javaslatok kidolgozása.

Amikor egy vállalatnál már megerősödött és eredményre tekinthet vissza a minőségi körök mozgalma, akkor nyilvánvalóan arra is szükség van, hogy a vállalati MK-megbízott a minőségi körök tevékenységét ne csak vertikálisan, hanem horizontálisan is koordinálja. Ily módon ugyanis elkerülhető, hogy ugyanazt a problémát egyidejűleg ugyanolyan mélységben és megközelítési móddal több kör is tanulmányozza. De lehetővé válik a horizontális koordinációval az is, hogy az egyik körben elért valamilyen részeredmény – illetve elfogadott javaslat – késedelem nélkül felhasználható legyen egy másik minőségi kör problémafeltáró és -értékelő munkájában.

A szervezés kérdéséhez tartozik az MK-vezetők oktatása is. Ennek ki kell terjednie a különböző problémafelismerési technikák (pl. brainstorming) és egyéb csoportdinamikai eljárások, továbbá az egyszerű információgyűjtési és -feldolgozási módszerek, valamint elemzési diagramok (pl. hatásdiagramok) készítésének ismertetésére. Az oktatás általában néhány napos tanfolyamok keretében történik.

A minőségi körök hazai megszervezésének esélyei

A termelés hatékonyságának növelése ma fontos gazdaságpolitikai törekvés. A hatékonysági színvonal emeléséhez nyilvánvalóan nem lebecsülendő mértékben hozzá tudna járulni a minőségi körök mozgalmanak hazai megszervezése is. Maga a minőségfejlesztési koncepció már kifejezésre jutott – amint erre utaltunk is – a „Dolgozz hibátlanul” mozgalom keretében. Mindössze a minőségfejlesztés szélesebb értelmezését, valamint az innovatív szemlélet elsajátítását kell a vállalati dolgozók körében tudatosítani. Tulajdonképpen egy általánossá tett újító mozgalomként is felfogható a minőségi körök elterjesztésére irányuló törekvés. A mozgalom azonban csak akkor számíthat sikerre, ha a szakszervezetek elvállalják a pártfogó és kezdeményező szerepét. Szükséges lenne természetesen az is, hogy minél több vállalati és szakszervezeti szakember előzetesen részleteiben is megismerje – nem nagy létszámú tanfolyamok keretében – a minőségi körök eddigi külföldi tapasztalatait, tanulmányozza azokat a racionalizálási módszereket, amelyek a hazai viszonyok között már bizonyos eredményes alkalmazási múltra tekinthetnek vissza,⁴ és megismerkedjen az innovatív csoportmunka szervezési módszereivel.⁵ Az említett ismeretek megszerzésére szervezett tanfolyamokat elvégzők köréből kerülhetnének ki azután a különböző vállalatok MK-felelősei, és kezdhethetnének hozzá a minőségi körök szervezéséhez.

Cotel Kornél

⁴A legátfogóbb áttekintést erről Susánszky János adja A racionalizálás módszertana (Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1982) című munkájában.

⁵Sok gondolatébresztő ismertetést ad ebben a témakörben Erdősi Gyula: Innovatív csoportmunka és a szervezés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1982.

AZ ÜZEMEK ÉLETCIKLUSA*

Akárcsak a termékeknek, ugyanúgy az üzemeknek is megrajzolható az életciklusuk. Megszületnek, átmennek egy — gyakran lassú és fájdalmas — indulási szakaszon, majd kiteljesednek, egyre több termék, foglalkoztatott, felelősség kapcsolódik hozzájuk. Rendszerint évekig stabilan működnek, majd — különböző időtartam után — a költségstruktúra, volumencsökkenés vagy egyéb ok miatt megszűnnek.

A 70-es években az USA-ban megvizsgált 1000 leállított üzem átlagos életkora 19,3 év volt, a leggyakoribb pedig 15 év. A bezárt üzemek egyharmada 6 évnél fiatalabb volt. A legtöbb leállított üzemben békés munka folyt, mintegy 4/5 részükben rugalmas vezetés, megértő légkör uralkodott, s csak az esetek kevesebb mint 20%-ában okozták a bezárást belső feszültségek, esetleg munkabeszüntetések. Az az elterjedt nézet tehát, hogy a legtöbb bezárt üzem régi, elavult és problémák vannak a vezetés és a dolgozók között, nem igazolódott be.

Az üzemek leállításának leggyakrabban megjelölt oka az 1000 esetenél a nem hatékony termelési technológia (46%). Ezt követik az értékesítési nehézségek (27%), majd a jobb technológiával rendelkező vállalatok által támasztott piaci verseny (25%). Magas munkaerőhiány (21%), a másutt alacsonyabb munkaerőköltségek miatti hátrányos helyzet (17%) és a termékfejlesztés elmaradása (16%) szerepelnek még az okok között.

Sok esetben, amikor másutt hirtelen fejlesztenek ki új, kedvezőbb technológiai eljárásokat, a vállalatok tehetetlenek, az üzem leállítása nem kerülhető el. Az esetek többségére azonban nem ez a jellemző. Sok üzem már az induláskor halálra van ítélve a rosszul megválasztott termékkonstrukció vagy technológia miatt, ami a versenyben maradást eleve kizárja. A technológia megválasztásakor a nem kellően kipróbált újdonságjelleg éppúgy veszélyt jelent, mint az elavultság. A vállalatok ugyan a leggyakrabban a középutat választják, azonban ezen belül is több tévút lehet.

A *termékek sokféleségének* előállítására való törekvésből adódó hátrányok között szerepel a tervezési és ellenőrzési munka bonyolulttá válása s ebből következően a hibák előfordulásának nagy valószínűsége, a gépek állásidejének növekedése, a dolgozók bizonytalanságérzésének fokozódása. Ilyen negatívumok kényszerítették pl. az USA gumigyártó cégeit arra, hogy — a recesszió túlélése érdekében — egyes üzemeiket bezárják.

Az állandó *expanzióra* való törekvés sem vezet tartósan eredményre, amit az is bizonyít, hogy a kevésbé eredményes vállalatok között — iparágtól függetlenül is — sok az egyre nagyobb területet elfoglaló, tevékenységét gyakran bővítő cég. Az újabb és újabb termékek, technológiák egymás melletti bevezetése — a vertikális integráció — végül is megnehezíti az anyaggazdálkodást, a gyártási folyamatok központi ellenőrzését. A dolgozók előléptetése az ilyen üzemekben életkor szerint történik, ami a szociális kapcsolatok megromlásához vezet. Az a tapasztalat, hogy a megromlott kapcsolatok versenyképességre gyakorolt negatív hatásai elég tartósak.

*Schmenner, R. W.: Every factory has a life cycle és Kind, J.—Johnson, R. E.: Silk purses from old plants. Harvard Business Review, 1983, 2. sz. alapján.

A *műszaki fejlődés* újabb eredményeinek figyelmen kívül hagyása vagy alkalmazásának elhalasztása szintén fájdalmas következményekkel járhat (amire az amerikai acélipar is példával szolgál).

Ezeket a veszélyeket a vállalatok ismerik: sokuknál tanulmányozzák e kérdéseket, számításokat végeznek pl. az optimális üzemnagyságról vagy termékszerkezetről, amely hosszabb távon biztosítja az üzem sikeres működését. Ezen túl is lehet azonban még egyet lépni: döntő annak a megértése, hogy az üzemek működését befolyásoló számos tényező közül néhány az életkorral függ össze, és hogy egy bizonyos idő után elkerülhetetlen az üzem bezárása. Az életkorral összefüggő tényezők felismerésére és megfelelő kezelésére még általában nem fordítanak kellő figyelmet a vállalatok. Az életciklus egyszerű tételének ismerete elengedhetetlenné teszi, hogy a vállalat az üzemait hosszú távon értékelje, s ennek eredményeként egységeinek tevékenysége az életciklus minden szakaszában jobban igazodhasson a vállalat egészének működéséhez.

Amennyiben az üzem jövőjéről formalizált, írott *életciklusterv* áll rendelkezésre, ez megelőz olyan vitákat, amelyek jelentősebb változások esetén vetődnek fel. Biztosabb, könnyebb e terv birtokában annak a termelési igazgatónak a helyzete, aki — bár már eddig több esetben helyeselte az üzem termelésének bővítését — ezúttal a terjeszkedés ellen foglal állást. Jól működő amerikai vállalatok tapasztalatai alapján az életciklusterv nemcsak új üzemeknél javasolható — bár ilyen esetekben könnyebb az összeállítás —, a koncepció már régebben működő üzemeknél is hasznos lehet. Az életciklusterv a következőkre terjed ki:

1. *Indítás és korai évek*

a) Az üzem rendeltetése:

- a gyártandó termékek, azok mennyisége a kezdeti időszakban és később,
- a gyártás technológiája,
- a vállalat egyéb üzeimeihez, kereskedelmi egységeihez, elosztó központokhoz való kapcsolódásai (nyújtott és kapott szolgáltatások),
- a költségek, jövedelmek, a minőség stb. — a tevékenység kontrollját szolgáló mértékek — tervezett színvonala.

b) Az üzem sajátosságai:

- az üzem megszervezése (a gyártásra vonatkozó döntések, a gépi berendezések megválasztása, a termékáramlás módja, az anyaggazdálkodás stb.),
- a munkaerő létszáma, szakmai szintjei és továbbképzési igényei, a bérezés és a munkakörülmények kialakulása,
- felsőbb (vállalati) szinten is betölthető funkciók ellátása (pl. anyagbeszerzés, új termék bevezetésének kidolgozása; a legtöbb üzem nem veszi át ezeket a funkciókat az első években),
- ellenőrző rendszer kialakítása (ha kezdetben a vállalatok elhanyagolják a termelés- és leltárellenőrzést, ez a dolgozók helytelen megtartásának kialakulásához vezethet akár az anyagokkal való takarékoság, akár a termékek minősége tekintetében).

2. *Érett szakasz*

A tervnek az üzem életének érett szakaszára vonatkozó része hosszú távú működésre irányul, s annak az irányvonalnak a kidolgozását tartalmazza, ami mellett az üzem tartósan életerősnek bizonyul. Az üzemben gyártott termékfeleségekre és a technológiákra korlátokat kell kidolgozni, s a foglalkoztatottak számának is felső korlátot kell

szabni. Célszerű előre elhatározni, melyek azok az új termékek, termékfajták, amelyek bevezethetők és milyen mennyiségben. Így elkerülhető az a gyakori hiba, hogy csupán azért, mert az üzemben van hely, új termékek előállításába kezdenek.

Míg az indulás szakaszában már bejáratott termékek előállítását végeztetik szívesebben az új üzemekkel, az érett szakaszban a kisebb sorozatok gyártása és a termékcserelődés is gyakoribb. A tervben szükséges annak megfogalmazása, hogyan változik ebben a szakaszban az üzem helyzete, pl.:

- a vertikális integráció növekedése,
- a vállalat felsőbb szintjéről funkciók áthelyezése,
- az üzem köré újak csoportosulása (ami az érett szakaszban gyakori),
- az üzem esetleges szétválása, egységek leválása.

Sok üzemvezető szerint az üzem életkorának növekedésével a termelékenység növekedésének legfőbb forrása a technikai személyzet felől a munkások felé tolódik el. Emögött az húzódik meg, hogy az üzem tervezésével és a szervezési megoldásokkal összefüggő hiányosságok ebben a szakaszban teljességükben felszínre kerülnek. E hiányosságok között sok olyan van, amelyeket olyan apró változtatásokkal lehet korrigálni, amelyek a közvetlen munkásoktól függenek. Ennek tudatában a vezetésnek az a feladata, hogy hatékony programokról gondoskodjon a munkások és az alsó szintű vezetők aktivitásának élénkebbé tételére.

A termelékenység hosszú távú alakulásának meghatározásához szükség van a hosszú távú ipari trendek áttekintésére éppúgy, mint az üzem versenyképességét érintő veszélyek előrebecslésére. Elengedhetetlen a piacok, az új technológiák, a tőkejavak, az energia- és alapanyagköltségek jövőbeni alakulásának felmérése s a várható állami intézkedések szem előtt tartása. Az USA-ban ilyen kitekintés nyomán korlátozták kohászati termékek előállítását, s mondtak ellent új üzemek beállításának – a régiek megmentése érdekében – az előrejelzett infláció hatására.

3. Hanyatlás

Egy üzem bezárása a legdrámaibb akció, amivel a vezetés szemben találhatja magát. Vitathatatlan, hogy minden érintettnek jobb gyorsan túljutni rajta, mégis – attól fogva, hogy a híre szárnya kei – általában éveket vesz igénybe, amíg egy üzemet bezárnak. A végső lehetőség előre is látható, és előre megfogalmazhatók az erre utaló jelek:

- fizikai jellegű elavulás,
- az értékesítés tartós vagy meredek esése,
- a költségek (munkaerő, anyag, szállítás stb.) jelentős növekedése,
- az alkalmazottak szervezkedése.

A vezetésnek arra is figyelemmel kell lennie, hogy mit jelent más üzei számára az üzem bezárása (pl. egyes funkciók átvétele). Az üzemek bezárása után sem zárul le teljesen a történet: legalábbis, amit az üzemépületet illeti. Egyre nagyobb érdeklődéssel fordulnak az Egyesült Államokban a *régi üzemek újraháznosítása* felé. A kérdés jelentőségét növeli, hogy nem csupán az elhagyott épületről van szó, hanem a hozzá csatlakozó infrastrukturális létesítményekről is.

Az USA-ban e kérdés tanulmányozására interdiszciplináris kutatócsoport alakult a michigani egyetemen. Az ipari ingatlanokra kiterjedő felmérés szerint Michiganben 30-40-szer kerülnek kevesebbe egy új üzem építési költségénél az elhagyott ipari épületek. Igaz, számos, a hasznosíthatóságot akadályozó körülménnyel kell számolni. A

vizsgált területen a következő problémák merültek fel: az épületek szerkezeti megoldása (a sok tartóoszlop) akadályozza a gépesítés, anyagmozgatás hatékony megszervezését. Az üzemek sokszor alacsonyak, keskenyek, nem megfelelő a szigetelésük s legtöbb-ször épületekkel vannak körülvéve, amelyek akadályozzák a szállítást.

E korlátozó tényezők ellenére sokféle újrahatszámításra adódhat lehetőség. A Hendrix Electronics vállalat egyik szövegfeldolgozást végző üzeme pl. bővíteni kívánta tevékenységét, amit anyagi források hiánya korlátozott. Egy régi, elhagyott textilüzemet találtak, és igen alacsony bérleti díj ellenében hosszú távra kibérelték. Egyelőre az üzem területének csak a felét hozták rendbe, így perspektivikusan bővítésre is nyílik lehetőség. A vállalatnál felmérték, hogy régi dolgozóik zömének lakóhelyéhez ez az épület igen közel esik, a munkaerőgondok megoldása sem okoz tehát nehézségeket.

Számos példa tanulmányozása alapján azt javasolják az egyetemi kutatócsoport szakértői, hogy egy régi épület hasznosíthatóságának elemzése során a következő kérdésekre célszerű választ keresni:

- az olcsó terület kompenzálja-e a kevésbé hatékonyan kihasználható építészeti adottságokat,
- az épület környezete biztosítja-e a megfelelő közlekedési, szállítási lehetőségeket,
- elhelyezhetők-e a szükséges berendezések, lehetőség van-e korszerű anyagmozgatásra,
- megfelelő minőségű-e az épület szerkezete,
- elfogadható-e az épület energiahasznosítása,
- az épület lehetőséget biztosít-e további terjeszkedésre,
- a település számára a régi üzem hasznosítása építészeti és morálisan előnyöse-e.

Viszt Erzsébet

AZ IPARI MINISZTERIUM IPARGAZDASÁGI-SZERVEZÉSI INTÉZETEI

Az Ipari Minisztérium 1982. július 1-i határozatával módosította az összevonás előtti három ipari tárca ipargazdasági-szervezési intézeteinek hálózatát. Egyes intézetek vállalatokká alakultak, s újrendeződtek a feladatkörök is. Az alábbiak áttekintést adnak az Ipari Minisztérium új vagy újjászervezett intézeteinek, szervező vállalatainak napjainkra kialakult tevékenységéről.

IPARI INFORMATIKAI KÖZPONT

Igazgató: dr. Gágyor Pál

Az Ipari Informatikai Központ az Ipari Minisztérium információs intézete. Magvát a KG INFORMATIK képezte. Fő feladata a minisztérium információs rendszerének fej-

lesztése és működtetése, a minisztérium mindenkori igényei szerint. Gazdálkodás szempontjából nyereségérdekeltségű költségvetési intézmény. Fő tevékenységét az Ipari Minisztérium munkájához szükséges adatok és információk feldolgozása, tárolása és az igények szerinti szolgáltatása alkotja. Ennek érdekében adatátviteli kapcsolatokat épít ki azokkal a hazai és külföldi adatbázisokkal, amelyektől az ipar irányításához szükséges információk közvetlenül lekérdezhetők, kiértékelhetők.

A központ szakmai szervezete blokkokra tagozódik:

Tudományos-Műszaki Információs Blokk

- Számítógépes szöveges információrendszerek kialakítása, adaptálása és üzemeltetése,
- hagyományos és számítógépes információszolgáltatás a minisztérium vezetői és munkatársai számára; elemző és szintetizáló tanulmányok, ismertető, fordítások, bibliográfiák stb. készítése,
- az iparirányítás számára tudományos-műszaki statisztikák szolgáltatása,
- a minisztériumhoz tartozó NÁTMIR-ek fejlesztésével és működtetésével összefüggő tevékenység koordinálása, illetve ellátása különös tekintettel az automatizált információs rendszerek fejlesztésére.

Gazdasági Információs Blokk

- A minisztérium irányító munkáját elősegítő gazdasági jellegű számszerűsíthető információk gyűjtése, feldolgozása, elemzése, elsősorban az államilag elrendelt adat szolgáltatások alapján,
- az információk gyűjtéséhez, feldolgozásához, a különböző számítások és elemzések elvégzéséhez megfelelő rendszerek, modellek kidolgozása és ezek számítástechnikai implementálásának megvalósítása,
- a minisztérium különböző részlegeitől érkező igények alapján egyedi adatfeldolgozási és elemzési munkák végzése,
- az információs rendszerek technikai bázisának, az R55-ös számítógépnek és a hozzá csatlakozó TAF hálózatnak a működtetése,
- nyomdatechnikai és reprográfiai szolgáltatások végzése.

A központ a minisztériumi munkák után fennmaradó szabad kapacitását vállalatok, intézmények részére értékesíti mind a számítástechnikai, mind a nyomdai-reprográfiai területen.

IPARGAZDASÁGI INTÉZET

Igazgató: dr. Hegedüs Miklós

Az Ipargazdasági Intézet létesítését elrendelő miniszteri utasítás az intézet feladatául a következőket jelöli meg: az iparpolitikát alátámasztó kutató-elemző és módszertani javaslatok kidolgozása; a minisztérium iparpolitikai döntéseinek megalapozásához felmérések, tanulmányok, összefoglaló értékelések készítése; döntés-előkészítő és szakmai koordinációs tevékenység végzése az iparszervezés, a vállalati szervezeti struktúra, a háttér ipari és vállalatközi kapcsolatok fejlesztése, valamint az innováció elősegítése terén, továbbá a vállalati tervezés, szervezetfejlesztés korszerű módszereinek elterjesztése érdekében. Közreműködés az ipar hosszabb távú fejlődésének elemzésében.

Feladatait csak olyan intézeti kutatómunka teljesítheti maradéktalanul, amely egyfelől a gyakorlat felé orientált, tehát a most jelentkező, illetve a közeljövőben megoldásra váró problémákra koncentrálni, másfelől azonban figyelemmel kíséri az elmélet fejlődését, a gyakorlat kérdéseire adott válaszokat szembesíti az elméleti tételekkel, illetve új összefüggések, törvényszerűségek megfogalmazását is feladatának tekinti.

Az intézet külső kapcsolatainak kiépítésénél abból indul ki, hogy egyrészt nagyon sok helyen és sok irányban folynak ipargazdasági vagy az ipart is érintő közgazdasági kutatások, elemzések, másrészt az intézeti kapacitás nem fedheti le a lehetséges vizsgálati kérdések egészét, ezért az értelmes együttműködés és koordináció elkerülhetetlen. A kapcsolatok a konkrét vizsgálatokra és a kutatók tényleges együttműködésére értelmezendők és ezekben érvényesítendőek.

Az intézet főbb kutatási tématerületei a következők:

- *A tervezés továbbfejlesztésének irányai az ipar területén.* A változó gazdasági körülményekhez jobban alkalmazkodó ipari tervezési módszerek feltárása, a stratégiai tervezés elterjesztése, a működő tervrendszerbe való beépítése.

- *A gazdasági szabályozók időszerű problémái az iparban.* A szabályozórendszer működésével kapcsolatos ipari tapasztalatok elemzése, továbbfejlesztésének célszerű iránya.

- *A vállalati belső irányítási rendszer fejlesztésével kapcsolatos kutatások.* A vállalatok eredményesebb működésének érdekében a hazai vállalatoknál kialakított jó megoldások elemzése, a gyakorlati munkát segítő módszertani ajánlások közreadása.

- *Az energia- és nyersanyagtermelés és -felhasználás iparpolitikai aspektusai.* A nép gazdaság és az energetika közötti makroszintű összhang feltételeinek meghatározása, valamint az anyag- és energiatakarékos megalapozása.

- *Iparunk külgazdasági mozgástere (exportképesség, versenyképesség).* Az ipar nemzetközi versenyképessége belső nemzetgazdasági feltételeinek feltérképezése.

- *Állóeszköz-gazdálkodás és beruházás az iparban.* Az ipari állóeszköz-állomány alakulásának vizsgálata az állóalapok kihasználására és az állóeszköz-gazdálkodás módszereinek fejlesztésére.

- *Az ipari formatervezés ipargazdasági kérdései, különös tekintettel ipari-termékeink nemzetközi versenyképességére.* A formatervezési tevékenység szerepe az ipari termelésben és a vállalati szervezeti, irányítási rendszerben.

- *Iparunk helyzete, perspektívái a nemzetközi összehasonlítások tükrében.* Iparvállalataink műszaki-gazdasági helyzetének reális számbavételére irányuló vizsgálatok.

IPARI REKLÁM ÉS PROPAGANDA VÁLLALAT

Igazgató: dr. Kandikó József

A vállalat a KG INFORMATIK Technika Háza részlegéből jött létre. Kisvállalati gazdálkodási formában működik.

A vállalat feladata az iparvállalatok eredményes piaci működését hathatósan segítő komplex marketingszolgáltatás és a műszaki tudományos propagandával kapcsolatos feladatok ellátása, ezen belül

- marketing tanácsadás,

- piackutatás és piacszerzés, új termékek ipaci bevezetése és menedzselése,
- reklámkampányok, propagandatervek, piaci kommunikációs (PR) programok kidolgozása és végrehajtása,
- postai reklám,
- kooperációszerzés,
- ipari vevőszolgálati tevékenység,
- eladásösztönző akciók szervezése és bonyolítása,
- szakkiállítások, szakmai bemutatók, konferenciák, szimposiumok tervezése, szervezése és megvalósítása,
- grafikai munkák tervezése és kivitelezése,
- műszaki tárgy- és reklámfotó felvételek készítése vagy egyéb, az értékesítést ösztönző, a reklám és a tájékoztatás részfeladatait is felölelő megbízás.

A Budapest központjában levő háromszintes bemutatóház korszerű és nagyméretű kiállítóterrel és kiállítási eszközökkel, grafikai és fotóstúdióval, rendezvényszolgálattal és önálló marketingszervezettel rendelkezik, számos bemutatónak, rendezvénynek adott és ad helyet folyamatosan.

IPARI SZAKMAI TOVÁBBKÉPZŐ INTÉZET

Igazgató: Szkárossi Lajos

Az intézet feladata a korábbi három ágazati továbbképző intézmény (KGTMI, KMMTI és a NIM-TK) profiljából a szakmai képzés és továbbképzés, ezen belül fontosabb tevékenységi körei:

- közép- és felsőfokú végzettségű szakemberek szakmai továbbképzése,
- fizikai és alkalmazotti munkakörök betöltéséhez szükséges szakképzés,
- a munkások szakmai ismereteinek megalapozása, szinten tartása, továbbfejlesztése,
- idegen nyelvi képzés,
- az ipari technikusminősítés koordinálása,
- ismerethordozók készítése a kiképző-továbbképző tanfolyamokhoz.

A budapesti központban 22 tanterem, ezek között audiovizuális nyelvi laboratórium áll a hallgatók rendelkezésére. Valamennyi tanterem audiovizuális eszközökkel van felszerelve. Az intézet Alsó-Gödön korszerű berendezésekkel felszerelt oktatóházzal rendelkezik, amelyben bentlakásos tanfolyamok rendezhetők. A tevékenység méreteit az évi 2200-2500 tanfolyam és a foglalkoztatott 7-8000 előadó jellemzi.

IPARI SZÁMÍTÁSTECHNIKAI VÁLLALAT

Igazgató: Öry István

A vállalat jogelődje a Könnyűipari Számítástechnikai Vállalat. 1959-ben létesült, így hagyományai a Hollerith gépi adatfeldolgozás időszakára nyúlnak vissza. Az IPSZÁM szolgáltató vállalat főleg az ipar területén végzi a számítógépes feladatok megoldását.

Munkája kiterjed az alkalmazási rendszerek szervezésére, bevezetésére és üzemszerű működtetésére. Jelentősebb témakörei:

- a termelés számbavétele,
- teljesítménybér-adatok szolgáltatása,
- termelésprogramozás,
- készáru-értékesítés, számlázás,
- szerződésnyilvántartás,
- anyagüggyvitel,
- készletgazdálkodás,
- leltárfeldolgozások,
- állóeszköz-nyilvántartás,
- vevő-szállító folyószámla,
- optimumszámítások.

A Vállalat 1985-re tervezi egy nagy teljesítményű számítógép üzembe állítását.

IPARI VEZETŐKÉPZŐ INTÉZET

Igazgató: dr. Paál Gyula

Az intézet a korábbi NIM Továbbképző Központ jogutódjaként jött létre. Alapvető feladatai közé tartozik:

- az Ipari Minisztérium és a felügyelete alá tartozó vállalatok vezető állású dolgozóinak és ezek utánpótlásának felkészítése a vezetői feladatok ellátására, készségeik és ismereteik bővítése és tervszerű továbbfejlesztése,
- a vállalati személyzeti apparátusok ügyintézőinek szakképzése és továbbképzése,
- számítástechnikai szakképzés és továbbképzés,
- tanfolyami oktatók képzése, valamint
- egyéb oktatással és továbbképzéssel összefüggő feladatok ellátása.

Az intézet székhelye Esztergom-kertvárosban van, és egyidejűleg mintegy 400 fő bentlakásos továbbképzése személyi és tárgyi feltételei biztosítottak. Így megfelelő szervezettel és kapcsolatrendszerrel, továbbá az oktatáshoz szükséges tantermekkel, korszerű oktatástechnikai eszközökkel, számítógépparkkal, továbbá szállóval, étteremmel, nyomdával, könyvtárral, stúdióval stb. rendelkezik. Az intézet évente mintegy 350 tanfolyamot bonyolít. A tanfolyamok a célnak megfelelően 1–4 hetes időtartamúak, illetve a vezetőutánpótlás-képzési tanfolyam hathónapos. Emellett mind nagyobb szerepet kap az irányított önképzés. Az oktatásban dominálnak a vezetői készséget elsajátító, azt fejlesztő vezetői tréningek, számítógépes esetjátékok.

Az intézet fő törekvése, hogy az ipari vezetők részére olyan ismereteket adjon, amivel munkahelyükön a mind nehezebb gazdasági feladatokat eredményesen és hatékonyan tudják megoldani.

MŰSZAKI FORDÍTÓ VÁLLALAT

Igazgató: Sipos Albert

A vállalat a NIMDOK (Nehézipari Minisztérium Műszaki Dokumentációs és Fordító Iroda) jogutódjaként jött létre.

Tevékenységi köre a következőkre terjed ki:

1. Műszaki fordítási, tolmácsolási szolgáltatások:

- műszaki dokumentációk, gépkönyvek, folyóiratcikkek, prospektusok stb. fordítása,
- KGST-anyagok fordítása,
- tolmácsolási feladatok ellátása KGST-üléseken és vállalati megrendelésre,
- másolatszolgáltatás az elkészült fordításokról.

A műszaki fordítói tevékenységet széles körű külső fordítói hálózat végzi. Két kihe-lyezett részlege Pakson és Veszprémben működik.

2. Makroökonómiai információszolgáltatás:

- az egyes országok fontosabb gazdasági adatainak felkutatása és idősoros formá-
ban való publikálása,
- vegyipari, kohászati, gépipari és könnyűipari termékek termelői, külkereskedelmi
és egyéb árának gyűjtése és rendszerezett közlése több tőkésországra vonatkozóan.

3. A hatékonyság és a termelékenység mikroökonómiai szintű összehasonlítására szol-
gáló információk, piaci információk:

- mintegy 200 tőkés nagyvállalat fontosabb alapadatainak gyűjtése, ezekből éves
mutatószámok készítése; a magyar vállalatok számára a nemzetközi összehasonlítás el-
végzése,
- tőkés nagyvállalatok közgyűlési beszámolóinak feldolgozása, tárolása,
- a külföldi ipar, illetve vállalatok piaci és integrációs változásairól tájékoztató
cikkek kivonatainak publikálása,

– egyéb, a vállalati hatékonyság összehasonlítását szolgáló kiadványok készítése.

4. Speciális műszaki fotószolgálat a különféle nagyberuházásokról, gépekről és gépi be-
rendezésekről.

PRODINFORM MŰSZAKI TANÁCSADÓ VÁLLALAT

Igazgató: Kovács István

A vállalat a KG INFORMATIK-ból jött létre. Feladata az Ipari Minisztérium ágazati felügyelete alá tartozó vállalatok, szövetkezetek, kutatóintézetek, munkaközösségek ellátása műszaki és gazdasági információval. A vállalat fő tevékenységei – szervezeti egységeként – a következők:

A *Műszaki és Gazdasági Információs Iroda* témafigyeléseket, témadokumentációkat, vezetői gyorstájékoztatókat, szemletanulmányokat, elemző, értékelő tanulmányokat készít az ipar

- technológiafejlesztési,
- termékfejlesztési,
- beruházási,

- termszervezet-korszerűsítési,
- anyag- és energiatakarékossági,
- egyéb

információsükségletének kielégítésére, a döntés-előkészítés segítésére.

Az információszolgáltatás bázisa a világ reprezentatív szakfolyóirat-irodalma és vállalati irodalma (cégek prospektusai, katalógusai), továbbá tudományos egyesületek közleményei, doktori értekezések, szimpoziumok, konferenciák előadásai, nemzetközi (KGST-, ENSZ-) szervezetek műszaki és gazdasági dokumentumai. Kiadói tevékenysége keretében szakfolyóiratokat, műszaki és gazdasági szakkiadványokat, értelmező szótárakat és kislexikonokat jelentet meg. Vállalati megrendelésre üzemi lapokat, katalógusokat, prospektusokat ad ki magyar és idegen nyelven. Végzi a kohó- és gépipari ágazati szabványok, műszaki irányelvek és honosított KGST-szabványok kiadását és árusítását. Naprakész állapotban tartja az ország legnagyobb és legteljesebb prospektustárát.

Az *Iparigymánt-iroda* a szovjet superkemény szerszámok kizárólagos forgalmazója. E szerszámok használatához technológiai tanácsadást nyújt, bemutatókat szervez.

Az *Audiovizuális Nyelvstúdió* az ipari szakemberek nyelvi képzésének és továbbképzésének intézménye.

PRODUKTORG SZERVEZÉSI VÁLLALAT

Igazgató: Fejes István

A vállalat jogelődje a Könnyűipari Szervezési Intézet. Feladata szervezési és számítástechnikai szolgáltatások nyújtása az iparvállalatok számára. Tevékenységi köre a piaci igények sokfélesége és változékonysága következtében igen széles. A legfontosabb tevékenységi körei:

- munkaszervezés,
- gyártásirányítás, -szervezés,
- értékelemzés, veszteségforrás-feltárás,
- általános irányításszervezés,
- számítástechnikai szellemi és gépi szolgáltatások.

Gyakorlati tevékenységében a következő főbb törekvések érvényesülnek:

- a vállalati eredményekre közvetlenül ható vállalkozások arányának növelése, a realizált eredménytől függő részesedés vállalkozási formában történő szerződéssel,
- részvétel a megvalósításban a tanácsadó menedzseléstől a konkrét művezetési formáig,
- gyorsan adaptálható, kész rendszerek, módszerek, résztechnikák ajánlása azok hazai vagy külföldi átvételével, saját, illetve közös társulási vállalkozásban való kifejlesztésével.

A vállalat stratégiai célja, hogy 1-2 év alatt az ipar egyik szervezési-számítástechnikai szolgáltatásokat nyújtó „fejlesztő vállalatává” alakuljon át. A szervezési és számítástechnikai szolgáltató vállalattá való átszervezés kapcsán nemcsak tevékenységfejlesztési, hanem szervezeti struktúraváltás is történt. A szervezetfejlesztés keretében olyan célszerű szervezeti formák, irodák kialakítása a cél, amelyek a piaci igényekhez rugal-

masabban alkalmazkodó vállalkozások megvalósítását teszik lehetővé, növelve az egységek önállóságát, érdekeltiségét, a területi vezetői felelősséget.

STRUKTÚRA SZERVEZÉSI VÁLLALAT

Igazgató: dr. Végh Mihály

A Kohó- és Gépipari Szervezési és Számítástechnikai Intézet jogutódja. Három évtizedet meghaladó múltjával az ipar legrégebb és egyik legnagyobb szervezési vállalata. Tevékenységi köre fokozatosan bővült, jelenleg átfogja a szervezés majdnem teljes területét:

- a munka- és munkahelyszervezés; veszteségforrások feltárása, gépipari gyártószerelő rendszerek szervezése, korszerű szervezési módszerek (3M, 2M, RAPRO stb.) és eszközök (Bakony-Bosch elemek stb.) alkalmazásával;
- vállalat- és üzemszervezés; a tervezési és irányítási mechanizmus, az információs rendszer és a szervezet fejlesztése, bizonylati és számrendszer kialakítása; munkaerő- és költséggazdálkodás, értékelemzés, racionalizálás; vezetési tanácsadás,
- az ergonómia témakörében elsősorban a munkatartalom, -képesség, -igénybevétel, -teljesítmény, munkakörnyezeti tényezők vizsgálata, részben a saját fejlesztésű és gyártású ergonómiai műszerekkel (utóbbiakból jelentős exportot is lebonyolít);
- normaalapok kidolgozása, többek között a gépipari műveletek gyártási időnormáinak meghatározásához számítógépes programok készítése;
- a számítógépes termelésirányítás számára több adatbázisra épülő, moduláris felépítésű típusrendszert fejlesztett ki, illetve adaptált, amelyek a vállalatok széles körében bevezetésre is kerültek. Ilyenek az R–10, R–11, R–12 és az SzM–4 számítógépen működő MINITIP termelésprogramozási rendszer, az R–20, R–22 és R–30 számítógépekkel üzemeltethető „TIR” termelésirányítási rendszer, valamint a „TTIR” távadatfeldolgozó termeléstervezési és irányítási rendszer;
- a „komplett” típusrendszerek mellett egyes vállalati folyamatokat (anyagüggyvitel és -elszámolás, állóeszköz-nyilvántartás, készáru-nyilvántartás, értékesítés, szállítás-irányítás stb.) kiszolgáló kisebb rendszerek kidolgozása.

A felsorolt feladatok mellett a STRUKTÚRA többféle szolgáltatást is nyújt a vállalatoknak. Működteti a Tanácsadó Szolgálatot, az Ipari Számítógépprogram-nyilvántartó és Követő Szolgálatot, kiad két országos szaklapot (Vállalatvezetés–Vállalatszervezés, Ergonómia), és foglalkozik a vállalati vezetők és szakemberek továbbképzésével is.

SYSTEM SZERVEZÉSI VÁLLALAT

Igazgató: dr. Jancsár Sándor

A vállalat a Nehézipari Minisztérium Ipargazdasági és Üzemszervezési Intézetéből alakult. Tevékenysége felöleli mindazokat a szervezési és számítástechnikai feladatokat, amelyekkel a jogelőd intézet is foglalkozott, kivéve az ipargazdasági tevékenységet, a tervezési, fejlesztési, prognosztikai stb. feladatokat. Lényegében azok a tevékenységek szűntek meg az újonnan alakult vállalatnál, amelyeket korábban elsősorban a miniszté-

rium számára végzett. Megszűnt továbbá bázisintézeti feladata és háttérintézményi tevékenysége is. Ezzel szemben új feladatköre gazdasági elemzési, hatékonysági stb. vizsgálatok végzése a vállalatok számára.

A vállalat tevékenységét a szervezés és a számítástechnika területén azokra a munkákra koncentrált, amelyekben kellő felkészültséggel, tapasztalattal rendelkezik. Ezek a következők:

- komplex vállalat-szervezés: szervezetfejlesztés (ezt megelőző átvilágítás); új létesítmények szervezése; vállalati hatékonyságvizsgálatok, gazdasági elemzések;
- termelés-szervezés; ezen belül üzem-szervezés, termelésirányítás és -programozás;
- vállalati anyag-gazdálkodás komplex szervezése; anyagmozgatás és raktár-szervezés; komplex anyag-gazdálkodási rendszer kis-, közép- és nagyvállalatok számára, amely felöleli a tervezés, beszerzés, értékesítés, költség-számolás folyamatát;
- vállalati állóeszköz-gazdálkodás komplex szervezése keretében üzemfenntartás-szervezési munkák; ezen belül az UMS karbantartás-irányítási és munkavégzési módszer alkalmazása, valamint más üzemfenntartás-irányítási rendszerek, számítógépes rendszerek megvalósítása;
- vállalati munkaerő-gazdálkodás komplex szervezése; munkaszervezés. Ennek jellegzetes területeként a 3M módszer alkalmazása; az ezzel kapcsolatos képzés, oktatás, módszerfejlesztési és alkalmazási tevékenység;
- a MOST eljárás alkalmazása.

A vállalat számítástechnikai tevékenysége keretében egy R-55 számítógép bázisán a gyógyszeripari vállalatokkal együttműködve, hálózati rendszer kialakítását valósítja meg. Ez lehetővé teszi a távadat-feldolgozást és a párbeszédű üzem-mód kialakítását. Ugyancsak foglalkozik az egy-egy meghatározott tevékenység ellátására alkalmas kis-számítógépek terjesztésével és azok software fejlesztésével. A vállalat adja ki a Vezetés és szervezés című országos szervezési szaklapot.

AZ 1982. OKTÓBER–1983. MÁRCIUS HÓNAPBAN ELNYERT KÖZGAZDASÁGI TUDOMÁNYOS FOKOZATOK

A közgazdaságtudományok *doktora* fokozatot nyerte el:

Gyöngyössy István A mai nemzetközi tőkés pénzrendszer (kialakulása, működése és perspektívái) című disszertációja alapján,

Szilágyi György Makrogazdasági kategóriák nemzetközi összehasonlításának statisztikai módszerei című disszertációja alapján.

A közgazdaságtudományok *kandidátusa* fokozatot nyerte el:

Antal Iván A szervezetfejlesztés elméleti alapjai és építőipari vállalati modellje című disszertációja alapján,

Bélteki Béla A fontosabb tényezők ökológiai elemzése a cukorvertikumban című disszertációja alapján,

- Belyó Pál* A lakosság szolgáltatási igényei és kielégítésük lehetséges módjai című disszertációja alapján,
- Borda József* Számítógépes rendszerek ellenőrzése és biztonsága című disszertációja alapján,
- Dobozi István* Nyersanyag- és energiapolitika a tőkés világ gazdaságban című disszertációja alapján,
- Engel Pál* A fogyasztás ciklikus-kereskedelelem vállalati struktúrája és fejlesztésének irányai című disszertációja alapján,
- Farkasdi Sándor* A személyi fogyasztás problémái a szocializmusban című disszertációja alapján,
- Gács János* Importkorlátok, hiányjelenségek és a vállalati alkalmazkodás című disszertációja alapján,
- Hafiz Abbas Gasim* The philosophy, methodology and experience of economic planning in the developing countries, with special reference to the selfreliance as a multi-dimensional strategy of development for the developing countries című disszertációja alapján,
- Salman Hamadi Rahti Al-Jiboori* A növénytermelési statisztikai analízis magyar tapasztalatai és alkalmazási lehetőségei Irakban című disszertációja alapján,
- Sántha Attila* A sertéstelepi hígtrágya-kezelési rendszerek gazdasági vizsgálata című disszertációja alapján,
- Simonovits András* A teljesen decentralizált szabályozás című disszertációja alapján,
- Soheir Abd El-Zaheir* Socio-Economic Background of the Rise of the Egyptian Bourgeoisie until 1952 című disszertációja alapján,
- Várnai István* A kitermelő, energetikai egyedi nagyberuházások főbb termékei világgazdasági átalakulásának elemzése az előrejelzés megalapozásához című disszertációja alapján.

SZAKIRODALOM

SIMON GYÖRGY GAZDASÁGPOLITIKA ÉS GAZDASÁGFEJLŐDÉSI TÖRVÉNYSZERŰSÉGEK*

A korábbiakhoz hasonlóan Simon György új könyvében is saját elméleti és gyakorlati kutatási eredményeit közli. Ezúttal a funkcionálanalízis gazdasági elemzésben való alkalmazására tesz elsőként sokoldalúan megalapozott kísérletet. Az elért eredmény máris jelentős: bizonyított, hogy az alkalmazott módszer felhasználható a gazdasági fejlődés – termelőerőket érintő – tapasztalati törvényeinek megragadására. Munkájának időszerűségét mindenekelőtt az adja, hogy akkor irányítja a figyelmet a növekedés tényezőinek és ütemének összefüggéseire, amikor a gazdasági növekedés lassú, és – minden bizonnyal csak átmenetileg – lankad az érdeklődés e témakör iránt. A szerző ezt a gazdasági növekedés körül tapasztalható szélsőséget – helyesen – arra használja fel, hogy hozzájáruljon olyan – a gazdaságfejlődés törvényszerűségeinek mélyreható ismeretein nyugvó – gazdaságpolitika megalapozásához, amely az eddigénél jobban megfelel a kibontakozó intenzív fejlődési szakasz követelményeinek.

A három fő részre, ezen belül 12 fejezetre tagolt könyv a növekedés tényezőinek kijelölésétől a modellszerű ábrázoláson át halad a gazdasági fejlődés KGST-országokban tapasztalt sajátosságainak feltárása felé. A szerző újító szemlélete már a könyv elején, a növekedés tényezőinek kijelölésénél megnyilvánul. A növekedést befolyásoló ismert tényezők (munkaerő, állóalapok, termőföld) mellett – a technikai haladás aspektusainak kifejezésére – a felsőfokú végzettséggel rendelkező szakemberek száma és – a munkaerő képességei növekedésének kifejezésére – a dolgozók fogyasztásának volumene is „reprezentor-tényezőként” szerepel. Elfogadható, hogy szükség van a munkaerő képességeiben bekövetkezett változások megjelenítésére, hiszen a foglalkoztatottak száma teljesen figyelmen kívül hagyja a munka minőségi oldalát, a felsőfokú képzettséggel rendelkező szakemberek pedig csak az átlagon felüli minőségi jellemzőket érintik. E célra a fogyasztás explicit növekedési tényezőként való felfogása azonban – jóllehet az életszínvonal emelkedése sokoldalúan visszahat az újratermelés alakulására – számos értelmezési és mérési-statisztikai problémát vet fel. Általa megszűnik a nemzeti jövedelem növekedésének a munkafolyamat (kínálat) oldaláról való vizsgálati lehetősége,¹ nagy hányada miatt eleve szoros korrelációban áll a nemzeti jövedelem alakulásával; az ezt kiküszöbölendő ágazati adatok alkalmazását az adathiány korlátozza. Mindez a té-

*Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1983, 315 old.

¹A fogyasztás jellegzetesen keresleti tényező, amely maga is jelentős részben a magyarázott nemzeti jövedelem függvénye. A gazdasági eredmény keresleti oldalról való magyarázata ugyan megszkott dolog az ökonometriában, de ez mindig egy szimultán összefüggésrendszerben történik külön kínálati egyenlet (termelési függvény) és külön keresleti egyenleg megfogalmazásával.

nyezővel kapcsolatos további vizsgálatok szükségességére hívja fel a figyelmet (pl. elképzelhető a relatív bérszínvonal ilyen célú felhasználása).

A termelőfolyamatban alapvető szerepet játszó tényezők mellett a különféle felszereltségi tényezők – ahol a viszonyítási alap a munka (a munka technikai, tudományos felszereltsége, a munka fogyasztással, földdel, ásványvagyonnal való felszereltsége) – is meghatározásra kerülnek. Ezek az alapvető tényezők közötti kölcsönhatások hordozói, amelyek az elért fejlettségi szinttől is nagymértékben függenek. A témakör kapcsán olyan következtetést fogalmaz meg a szerző, hogy a fejlettségi szintet az egy főre jutó nemzeti jövedelemmel szemben a munka felszereltségi mutatóival célszerűbb jellemezni. Tény, hogy ez utóbbi a gazdasági eredmény helyett a gazdasági feltételekre összpontosít, ám szélesebb – nemzetközi – összehasonlításokban nem lehet elvonatkoztatni attól sem, hogy milyen a gazdasági feltételek kihasználásának hatékonysága, eredménye. (Ellenkező esetben előfordulhat, hogy „megelőzünk” nálunk gazdaságilag ténylegesen fejlettebb országokat.)

Az újratermelés folyamatában részt vevő alapvető erőforrások körének és kölcsönhatásuk módjának vizsgálatára támaszkodva a gazdasági fejlődés olyan törvényszerűségét mutatja be a 3. fejezet, amely szerint három, minőségileg is eltérő szakasz különböztethető meg:

1. a gazdasági fejlődés kezdeti szakasza,
2. a normálszakasz (ez felel meg a mai helyzetnek is),
3. a társadalmi méretben automatizált termelés szakasza (távolabbi jövő).

Az első szakaszra az jellemző, hogy a termelésben döntő szerepe van az élőmunkának, a többi tényező szerepe elhanyagolható. A második szakaszban már valamennyi növekedési tényező szerephez jut. A harmadik szakaszban – a munka magas technikai felszereltsége, az automatizálás következtében – az élőmunka egyre nagyobb mértékben szorul ki a termelőfolyamatból. A társadalmi méretű automatizált termelés kibontakozásának következményéről szólva megállapítja, hogy az alapvető növekedési tényezők és kölcsönhatásaik köre – a második szakaszra jellemző szétnyíló tendenciával szemben – újból összeszűkül. A termelőerők e változási törvényszerűségeinek harmóniába hajló íve elképzelhető mint az egyik „reális” jövőkép. Ha már a futuroológia területét érintjük, ez kiegészíthető másfajta jövőképekkel is, amelyek szerint az alapvető növekedési tényezők száma a munkaerő és a természeti környezet differenciálódásával tovább nő, és kölcsönhatásaik a jelenleginél is bonyolultabb rendszereket hoznak létre.

A második fő rész a gazdasági fejlődés törvényszerűségeinek megfogalmazására alkalmas matematikai modellt vázolja fel. Az ennek alapját képező növekedési funkcionál az ismert makroökonómiai termelési függvényeknél általánosabb összetett függvényrendszer, amely – egy meghatározott esetként – a termelési függvényeket is magában foglalja. A növekedési funkcionál bázisváltozata a gazdasági eredmény (nemzeti jövedelem) és a reprezentortényezők kapcsolatát azokra az ágazatokra vonatkozóan modellezi, amelyek fejlődésében a természeti erőforrások nem játszanak jelentős szerepet. A modellben a nemzeti jövedelem logaritmikus növekménye a foglalkoztatottak számának logaritmikus növekményétől és a munka technikai, tudományos, illetve fogyasztásfelszereltségi mutatóinak logaritmikus változási sebességétől függ. A növekedési funkcionál és az ismert termelési függvények közötti további lényeges különbségként megállapítható, hogy

– a funkcionál a tényezőfogalom általánosításának eredményeként az ún. specifikus sebességtényezőket is tartalmazza (ezek olyan függvények, amelyek a különféle felszereltségi mutatók változási sebességétől függnek);

– a funkcionál összetett, nem lineáris függvényekből – lépésenként – oly módon épül fel, hogy az elemzést segítő közgazdasági feltételezések megfogalmazására és érvényesítésére folyamatosan nyílik mód.

E tulajdonságai miatt a funkcionál szélesebb lehetőségeket tár fel a gazdasági növekedés folyamatainak elemzésére, mint a klasszikus termelési függvényekre építő módszer. A növekedési funkcionál bázisváltozata mellett a 6. fejezetben bemutatásra kerül a funkcionál mezőgazdasági változata is, amelyben új specifikus sebességtényezőként jelenik meg a munka földfelszereltségének logaritmikus változási sebessége. A meglehetősen bonyolult összefüggésrendszer miatt az ásványkincsek területén e fejezet a kutatómunkának még egy kezdeti stádiumáról számol be, amely az általános elvekre, célkitűzésekre korlátozódik. E témakört érintő további kutatásokkal szemben figyelmet érdemel az a kihívás, amelyet az energiahordozók tényezőként való szerepeltetése jelent a hagyományos termelési függvényszámításokban.

A harmadik fő rész a matematikai apparátusra támaszkodva konkrétan vizsgálja a KGST-országok példáján a gazdasági fejlődés törvényszerűségeit, valamint azok gazdaságpolitikai vonatkozásait. A népgazdasági ágak közül az ipar és a mezőgazdaság, valamint a gépipar és a vegyipar fejlődése külön is elemzésre kerül az 1951 és 1978 közötti időszakban.

Az első vizsgált problémakör, hogy léteznek-e a gazdasági fejlődés feltételezett sajátosságai, törvényszerűségei a modellben feltételezett módon. E kérdésre az olvasó kielégítő választ kap: a növekedési modellel számított eredmények és a tényadatok közötti eltérések elfogadható nagyságrendűek, ami arra utal, hogy ilyen törvényszerűségek léteznek, és az ismertett modellbeli leképezés közelítően helyes a szocialista gazdaságra vonatkozóan. A növekedési funkcionál által az értékmutatók nemzetközi összehasonlítására teremtetett új lehetőségek fokozottabb kihasználása önmagában is izgalmas kutatási feladat. Célszerűnek és szükségesnek látszik például a kutatás kiterjesztése a tőkésországok gazdasági fejlődésének vizsgálatára is. A műszaki-gazdasági relációk hasonlósága következtében esély van rá, hogy a növekedési modell itt is munkaképesnek bizonyul.

A második vizsgált problémakör a növekedési ütemek alakulása, az egyes tényezők, illetve azok kombinációinak szerepe a gazdasági növekedésben. Ezzel kapcsolatban Simon György különös figyelmet fordít az intenzív fejlődés tényezőire, a technikai haladás értelmezésére és annak az intenzív fejlődéssel való összefüggésére. A technikai haladást a növekedés olyan szupertényezőjének tekinti, amelynek „hatása abban nyilvánul meg, hogy befolyásolja a rendelkezésre álló erőforrások mennyiségét és felhasználásuk hatékonyságát” (23. old.). Ez teljes mértékben összhangban van a témával foglalkozó hazai és külföldi (tőkés és szocialista) publikációk megállapításával. Gondolatmenete rokon Káldoréval, amikor kifejti, hogy a „technikai haladás létrejöttében ... centrális szerepe van a munka felszereltségi mutatóinak, valamint az utóbbiak változási sebességének” (214. old.). Káldor alap gondolata ettől csak annyiban tér el, hogy ő hangsúlyozottan a munkának új technikával való felszereltségéről beszél, mivel figyelem középpontjában az üzembe helyezett beruházások, a belépő új kapacitások állnak.

Megközelítése azért is helyesnek tekinthető, mivel az ökonometria elemzéseiben az általa felsorolt további szupertényezők hatását (termelési viszonyok, irányítási rendszer, egyéb) általában a technikai haladás hatásával együtt vizsgálják, illetve mérik (lásd a latens technikai haladás fogalma).

A kapcsolódó számszerű elemzések alapján a szerző több értékes következtetést von le. Megállapítja pl., hogy „a fejlődési ütemekben meglevő különbségek fő oka az iparban többnyire a növekedés extenzív, nem pedig intenzív forrásaiban keresendő. Különösen vonatkozik ez a szocialista országok közötti eltérésekre.” (217. old.) Arra a kérdésre válaszolva, hogy miként függ össze a munkatermelékenység alakulásában mutatkozó eltérés a technikai haladás alapvető típusaival, megállapítja, hogy a személyhez kötött technikai haladásnak a KGST-országok iparában domináló szerepe volt a tárgyasult és a kombinált technikai haladással szemben.

Gazdaságpolitikai szempontból jelentősek azok a következtetések is, amelyeket a dinamikus és kutatásigényes ágak (gépipar, vegyipar) fejlődési sajátosságairól és a növekedési tényezők differenciális eredményeiről (hozadékaikról) von le. Mindez sokoldalú támpontot ad az extenzív és intenzív források racionális kombinálásához, a gazdasági erőforrások optimális fejlesztéséhez és allokációjához, a gazdaság stabil egyensúlyi fejlődésének biztosításához és ezáltal az optimális gazdaságpolitika követelményeinek felvázolásához. E döntő fontosságú gazdaságpolitikai kérdések újszerű megközelítését a mű elsősorban hosszabb távra szólóan segíti elő. Ezt a véleményt támasztja alá az is, hogy a modellel kapott eredmények eltérései a tényadatoktól általában jelentősebbek az ötéves időszakok esetében, mint 20-30 éves távon.

A gazdasági fejlődés tárgyalt törvényszerűségeinek modellje — a nagyfokú aggregáció miatt — elsősorban a makroszintű fejlesztési-beruházási döntések elvi megalapozását szolgálhatja. A további kutatások feladata annak tisztázása, hogy az alkalmazott módszer (funkcionál) milyen hatékonysággal segíti elő a konkrét, operatív gazdasági programok kialakítását.

Báger Gusztáv*

R. ROTHWELL—W. ZEGVELD INNOVÁCIÓ ÉS GAZDASÁGPOLITIKA**

Igen sok gyakorlati tapasztalat halmozódott fel az elmúlt évtizedekben arról, hogy miért, hol és hogyan tudnak a fejlett tőkésországok kormányai az ipari innovációs folyamatba beavatkozni. E tapasztalatok átfogóbb rendszerezésére, ütköztetésére és kritikájára azonban nem került sor. E hiány pótlására vállalkozott a szerzőpáros, s hogy nem sikertelenül, azt bizonyítja a könyvük iránt világszerte megnyilvánuló érdeklődés. Az 1981-es első kiadás után hamarosan az USA-ban és Japánban is megjelent a könyv, s Angliából már a második kiadás érkezett hozzánk.

*Az Országos Tervhivatal főosztályvezető-helyettese.

**Industrial Innovation and Public Policy. Frances Pinter Ltd., London. 1982, 251 old.

A munka kiindulópontja, hogy a fejlett tőkésországok válságának gyökerei távolabbra nyúlnak vissza, mint az 1973-as olajsokk. A problémák zöme a technológiai innováció mértékével és természetével kapcsolatos. Az energiaválság csak meggyorsította és kiszélesítette a már meglevő törésvonalak terjedését. Egyértelmű a szerzők álláspontja a kormányok szerepével kapcsolatban is. Már a múltban is és a jövőben még inkább rákényszerülnek a kormányok, hogy szabályozzák, segítsék és ösztönözzék az ipari innovációt. Hiszen egyértelmű, hogy a nagy munkanélküliség, az alacsony ipari növekedés és az újonnan iparosodott országok növekvő versenye esetén döntő az innovációs ráta szerepe. A fejlett tőkésországok csak intenzív és hatékony innovációs politikával tudják versenyképességüket és az elért magas életszínvonalat fenntartani. A szerzők meggyőződése, hogy ilyen politika nemcsak szükséges, de lehetséges is.

A könyv első része azzal a nemzetközi gazdasági, szociális és politikai háttérrel foglalkozik, amely megszabja az innovációs tevékenység mozgásterét. Ezt követi az innováció és a gazdasági növekedés kapcsolatainak tárgyalása, s a témakör meglehetősen bizonytalan terminológiai indokolttá teszik a használt definíciók magyarázatát is. A kormányzati befolyásolás általános problémáit és formáit foglalja össze a 4. fejezet. A következők talán a könyv legérdekesebb részét jelentik. A szerzők hat ország (Kanada, Japán, Hollandia, Svédország, Anglia és az Egyesült Államok) innovációs politikájának összehasonlító elemzését adják. A 6–9. fejezet egy-egy kormányzati eszköz (szubvenciók, az állami vásárlás, a szabályozás és a tudományos-technológiai infrastruktúra) szerepét tárgyalja. Ezt követően bemutatják: hogyan befolyásolhatja a kormány a kis- és közepes vállalatok innovációját, és milyen hatása van az innovációnak a foglalkoztatottságra. A könyv zárófejezete a korábbiakra támaszkodva ajánlásokat fogalmaz meg a 80-as és a 90-es évek innovációs politikája számára.

Az innováció nem egyenlő a K+F-fel – mondják a szerzők. A különbség legjobban akkor érzékelhető, ha különválasztjuk az innováció szakaszait. Ezek: alkalmazott kutatás, megvalósíthatósági (feasibility) tanulmányok készítése, prototípus legyártása, piaci bevezetés, nagyobb volumenű gyártás. E szakaszok mindegyikének megvannak a meghatározott jellemzői, és a kormányzati beavatkozás csak akkor lehet sikeres, ha ezt figyelembe veszi.

Az innovációs politika a tudománypolitika és az iparpolitika fúziója kell legyen. E politikák között legrégebb hagyománya a tudománypolitikának van, magában foglalva a szabadalmi politikát, az oktatást, a K+F támogatását. Az iparpolitika, azaz a kormánynak az iparral kapcsolatos politikája az egyes országokban határozottabban, máshol kevésbé egyértelműen megfogalmazva, de szintén régóta létezik. Itt az ideje – rögzítik a szerzők –, hogy a két politikát együtt, innovációs politikaként kezeljük. Ez a politika ma még elég gyenge elméleti bázisra épít, de szükségessége nem vitatható.

A kormányzati beavatkozás legfontosabb kérdései valamennyi ország számára azonosak: milyen központi intervenciók és szabályozások a leghatékonyabbak a technikai haladás irányainak ösztönzésében? Milyen szűrők tudnak a legjobban különbséget tenni a kívánatos és a nem kívánatos változások között? Az empirikus tapasztalatok áttekintése e kérdések megválaszolásában kíván segíteni.

Az alapvető vetületek, amelyekben a szerzők feldolgozták a tapasztalatokat a felhasznált eszközökre, az elérni kívánt célokra és a beavatkozás szintjeire vonatkoznak. A kormánypolitika eszköztára eléggé sokrétű, hiszen az állami vállalatoktól a szubven-

ciókig és az információs szolgáltatástól az oktatásban való részvételig sok mindenre kiterjed. Az elmúlt fél évszázad 50 legfontosabb innovációjának elemzéséből azonban kiderült, hogy bizonyos súlypontok ilyen értelemben is képezhetők. Egyértelműen bizonyították ugyanis a tapasztalatok, hogy a legfontosabbak a keresletteremtéssel kapcsolatos eszközök, és a legkevésbé hatékonyak – főleg hosszú távon – a szubvenciók. Persze országoként is változnak a preferencia-rangsorok. Kanada, Japán és Hollandia számára a tudománypolitika, Svédországban az oktatás, Angliában a pénz- és adópolitika s végül az USA-ban a törvényhozás és a kormányzati szabályozás a legfontosabb innovációpolitikai eszköz. Egyes országok tehát elsősorban az innovációk számára kedvező környezet kialakítására törekednek, mások közvetlenebbül avatkoznak be.

Milyen célok elérésére irányulnak az említett eszközök? Mind a hat vizsgált ország aggódik a nem kielégítő innovációs ráta miatt, s ezt növelni kívánja. Valamennyi ország – kivéve Japán – nemzetközi versenyképességének növelését és Svédország kivételével a növekvő munkanélküliség megfékezését várja az innováció ösztönzésétől. A legtöbb országban a közvetlen kormánytámogatások egyébként a „nagy” technológiákhoz (az űrkutatáshoz, a nukleáris energiához, az elektronikához, a biotechnológiához) kapcsolódnak.

Az egyes eszközök szerepét illetően csak két példát emelek ki: a szabályozás hatását, valamint a kis- és közepes vállalatoknak nyújtott támogatást. A szabályozás szerepe a vizsgált országok között az USA-ban a legjelentősebb, mégis a gyakorlati tapasztalatok itt sem tulajdonítanak túl nagy fontosságot befolyásolási lehetőségeit illetően. Egy idézett vizsgálat 107 (68 sikeres és 39 sikertelen) projektet elemezve olyan következtetésre jutott, hogy a szabályozás csak 10 esetben szerepelt elsődleges befolyásoló tényezőként. A szabályozás jellegét tekintve leggyakrabban a biztonságtechnika szerepelt motivációként, ezt követte a környezetvédelem (az előbbi a textil-, cipő- és a faiparban, az utóbbi a papír-, vegyiparban és az élelmiszer-ipari feldolgozásban dominálva).

Miért támogatják a kormányok a kis- és közepes vállalatok innovációs tevékenységét? A szerzők többféle magyarázatot találtak: az erőforrások nagyobb szétterítése a politikai hatalmat is jobban megosztja, a piaci koncentráció magas foka a hatékonyság csökkentéséhez vezethet, s a kisebb vállalatok a termelő struktúrában fontos, kiegészítő szerepet játszanak. Nem is beszélve a foglalkoztatottságban betöltött, ugyancsak pótolhatatlan szerepükről. A leggyakoribb eszközök, amelyekkel a kormányok a kis- és közepes vállalatok innovációját támogatják, a következők:

- együttműködés kialakítása a kutatási hálózatban,
- technológiai és piaci információs szolgálat,
- fejlesztési hitelek,
- adókedvezmények,
- a K+F infrastruktúra kiépítése.

Rothwell és Zegveld könyve rendkívül izgalmas és hasznos olvasmány lehet mindazok számára, akik a hazai innovációs politika kialakításában, irányításában részt vesznek. A gyakorlati tapasztalatok rendkívüli sokaságát igen szemléletesen, igen sok tényadattal illusztrálva mutatják be, meggyőzően bizonyítva az ilyen irányú feladatok széles skáláját és fontosságát.

Botos Balázs

TERMELÉKENYSÉGGEL FOGLALKOZÓ KÖNYVEKRŐL RÖVIDEN*

R. R. Betancourt—C. K. Glague: Az állóalapok kihasználása: elméleti és gyakorlati elemzések¹

Az állóalapok kihasználásának alakulását elemző tanulmány az állóalap-kihasználás országok szerint igen eltérő növekedéséből indul ki. A szerzők a vállalati állóalapok kihasználásának növelésére irányuló döntéseket elméleti és gyakorlati síkon tárgyalják. Ráirányítják a figyelmet az állóalapok kihasználására vonatkozó hosszú távú, már a beruházási döntések időpontjában, az üzem építése előtt meghozott döntések jelentőségére, mivel azok hatásait gyakran már nem lehet megmásítani. Több tőkésország (pl. Franciaország, India, Japán) adatainak felhasználásával vizsgálati módszereket javasolnak és nemzetközi összehasonlításokat végeznek a több műszakos munka méréséről és jellemzőiről. Azt a következtetést vonják le, hogy a több műszakos munka a fejlődő országok foglalkoztatási problémáinak megoldásához annak függvényében járul hozzá, hogy mennyiben helyettesítheti egymást a munka és a tőke, valamint hogyan alakul a több műszakos munkával kapcsolatos munkaerőköltségek nagysága. A több műszakos munkát a piac is erősen befolyásolja, és ez ellen nehéz hatásosan beavatkozni.

P. Chinloy: Munkatermelékenység²

A szerző a termelékenység változásának elemzésére egy elméleti keretet rajzol fel, és vizsgálja a munkaerő-felhasználás hozzájárulását a termelés növekedéséhez. A munkaerő-felhasználást a következőképpen definiálja: az összes ledolgozott munkaóra és a munkaerő minőségi indexének szorzata. Az 1948 és 1972 közötti évekre idősorokat képez a munkaerő nemek, életkor, képzettség, foglalkozás szerinti megoszlására. A munkaerő minőségi indexének az 1958 utáni években tapasztalt csökkenése után vizsgálja a munkaerő minőségének a munkatermelékenységre gyakorolt hatását. Azt a következtetést vonja le, hogy a munkaerő minőségének relatív csökkenése a foglalkoztatottság növekedéséhez képest a dolgozók átlagos életkora csökkenésének, az alacsony képzettségűek bére viszonylagos emelkedésének és a munkaerő-struktúra szakképzettséget nem követelő foglalkozások felé való eltolódásának tulajdonítható. A termelékenység 1959 és 1971 közötti évekre jellemző 2-3%-os éves növekedése a 70-es években megszűnt; a teljes termelékenység *növekedéséről* már 1960 után nem beszélhetünk, a tőkeintenzitás növekedése pedig csökkent az időszak folyamán. Ez a csökkenés azonban kisebb mértékű volt, mint a teljes termelékenységre vagy a munkaerő minőségére.

*A Journal of Economic Literature 1982, 1., 3. és 4. számában, valamint az *Ekonomika* promisszenosztyi, referativnij szbornyik 1982, 3., 6., 8. és 9. számában megjelent annotációk alapján.

¹Capital utilization: A theoretical and empirical analyses. Cambridge University Press, 1981, 245 old.

²Labor productivity. Cambridge (USA), 1981, 144 old.

*H. I. Fوسفeld—C. S. Haklisch: Ipari termelékenység és nemzetközi műszaki együttműködés*³

A kötet öt előzetesen nem publikált tanulmányt, valamint az ipari termelékenység és a nemzetközi műszaki együttműködés témakörében rendezett konferencia (Párizs, 1980. november) előadásait és 8 szekció vitaanyagait tartalmazza. A konferencia fő témája annak a kérdésnek a vizsgálata volt, hogy a magánszektor kutatási és fejlesztési tevékenysége és termelékenysége számára haszonnal járnak-e a magánszektor is bevonó nemzetközi műszaki egyezmények, valamint hogy a nemzetközi együttműködési megállapodásoknál milyen módosításokra lenne szükség. E megállapodások általában kormányok között jönnek létre, a magánszektor csekély bevonásával. A kötet első részének öt tanulmánya a magánszektor és a kormányok közötti műszaki egyezmények kapcsolatait, a magánszektor multilaterális együttműködésbe való bekapcsolódásának lehetőségeit tárgyalja, s olyan állásfoglalásra jut, hogy a magánszektor fokozottabb bekapcsolása a kutatási és fejlesztési folyamat és a nemzetközi technikai együttműködés hatékonyságát kedvezően befolyásolhatja. A szekcióülések a következő főbb területekre vonatkozóan vizsgálták a fenti kérdéseket: anyagok, vegyipar, biológia, elektronika, energiaátalakítás és -megtakarítás, távközlés, szállítás és környezetvédelem.

*M. M. Gruneberg—D. J. Osborne: Pszichológia és ipari termelékenység*⁴

A kötet a termelékenységet befolyásoló pszichológiai tényezőket tárgyaló 23 már publikált tanulmányt foglal magában. 13 fejezet a termelékenység alakulását befolyásoló tényezőkkel foglalkozik, ide értve a motivációt (a munkával való elégedettséget, a célokat), a munka elemeit (a munkakör gazdagítását, a bérezési rendszereket, a vezetési stílust) és a hiányzásokat és fluktuációt kiváltó tényezőket. 10 fejezet a termelékenységnek a fizikai környezettel való összefüggéseit tárgyalja, s bemutatja az ergonómia tudományában elért eredményeknek a teljesítményre, a munka biztonságára és termelékenységére gyakorolt hatásait, valamint a gépek konstrukciójának és a környezeti tényezőknek a teljesítményekre való hatásait.

*D. Macarov: A munkások termelékenysége; mítoszok és valóság*⁵

A könyv fő törekvése, hogy bemutassa, miként épül be a munka a modern társadalomba, és vizsgálja azt az állandó törekvést, amely a termelékenység növelésére irányul. Különböző iskolákat, irányzatokat mutat be, így a tudományos vezetés (scientific management), az emberi kapcsolatok (human relations) iskoláját és a strukturalista

³Industrial productivity and international technical cooperation. Pergamon Press, New York, 1982, 155 old.

⁴Psychology and industrial productivity. MacMillan Press, London, 1981, 340 old.

⁵Worker productivity; Myths and reality. Beverly Hills, USA, 1982, 223 old.

megközelítést. A termelékenység növekedésének forrásai között vizsgálja a munkával való elégedettséget, a munkák típusait, továbbá a bérezés, a vezetés, az erkölcsi értékek, valamint a makroszintű események hatását a termelékenység alakulására.

*I. Svantnerova (szerk.): Gazdasági hatékonyság a szocializmusban*⁶

A szovjet és a csehszlovák közgazdászok közös munkájaként megjelent tanulmánykötet a hatékonyság mérésének gyakorlati tapasztalatait, illetve az elméleti kutatások eredményeit elemzi a szintézis igényével. A kötet első öt fejezete az elméleti-módszertani problémákat tekinti át. Az elméleti áttekintést követően a szerzők konkrét ajánlásokat fogalmaznak meg a hatékonysági mutatók felépítésére vonatkozóan, majd a javasolt parciális és komplex hatékonysági mutatók segítségével elemzik a csehszlovák népgazdaság egyes ágazatainak 1971–75-ben végbement fejlődését. A tanulmányok második – hét fejezetből álló – csoportja az egyes növekedési tényezők hatékonyságát teszi vizsgálat tárgyává. A kötet szerzői többek között foglalkoznak a kutatás–műszaki fejlesztés–termelés folyamat egészének és egyes fázisainak gazdaságosságával; elemzik a termelés anyag- és energiaszükségletét, valamint az anyag- és energiatakarékosság módszereit. A termelés állóeszköz-igényességének nézőpontjából vizsgálják az üzemkorszerűsítések és a rekonstrukciók előnyeit-hátrányait. Ez utóbbi vonatkozásban is fontosnak tartják a kevésbé termelékeny produktív tevékenységek felszámolását és a nem kellő hatékonysággal foglalkoztatott munkaerő – népgazdasági igényekkel összhangban levő – átképzését és átcsoportosítását. Az utolsó két fejezet a hatékonyságmérés egyes speciális területeit (mezőgazdaság, élelmiszeripar, népgazdasági prognózis-készítés és tervezés, külgazdasági kapcsolatok, nemzetközi összehasonlítások) tárgyalja.

*A munkatermelékenység növekedésének társadalmi-gazdasági tényezői*⁷

A tanulmánykötet a szovjet gazdaság munkaerő-gazdálkodási problémáit elemzi a termelékenység sajátos szemszögéből. Először a szerzők meghatározzák és osztályozzák azokat a társadalmi-gazdasági tényezőket, amelyek közvetlenül érintik a termelési folyamatot, és így befolyásolják a munkatermelékenység alakulását is. Elemzik az egyes tényezők munkatermelékenységre gyakorolt hatása mennyiségi értékelésének módszereit és mutatóit, majd e módszerek gyakorlati alkalmazásának – számos iparvállalat vizsgálata során – felgyűlt tapasztalatait. A részletesebben elemzett tényezők: a munkakörülményekben és a munka tartalmában, jellegében bekövetkezett változások és e változások irányításának problémái; a munkaerő képzettségének fejlődése és a munkásoknak a munkához való viszonya; a norma- és a bérrendszerek fejlesztésének hatása a

⁶Ekonomická efektivnost za socializmu. Problémy teorie a praxe. VEDA, Bratislava, 1980, 398 old.

⁷Szocialno-ekonomiczeszko faktori rosztja proizvodnyelnosztyi truda. Munkaügyi és szociális állami bizottság, Moszkva, 1982, 111 old.

termelékenység növekedésére, végül a szocialista munkaverseny, illetve a munkafegyelem szigorításának hatása.

A tudományos munkaszervezés – magas hatékonyság⁸

A kötet egy – a témában megtartott – konferencia anyagait tartalmazza. Az előadásokból a résztvevőknek az a véleménye tűnik ki, hogy a munkaszervezés különféle korszerű módszereinek egymással összehangolt bevezetése és a bérezési gyakorlat ezzel egyidejű fejlesztése minden bizonnyal jelentős termelékenységnövelési tartalékokat hozhat felszínre a mai szovjet gazdaságban. A könyv a legkülönbébb népgazdasági ágakból (könnyűipar, helyi ipar, közlekedés, építőipar, autógyártás, mezőgazdaság) vett követendő példák és ígéretes kísérletek hosszú sorát mutatja be. Felhívja a figyelmet a hálótervezési módszerek építőipari alkalmazására, az egyes ukrán építőipari vállalatoknál bevezetett brigádszintű vállalkozási szerződések rendszerére, különféle ösztönző normarendszerekre és minőségellenőrzési módszerekre stb. Több előadás tárgyalja az ágazatközi, illetve ágazati munkaszervezési intézetek, központok működésének tapasztalatait.

V. N. Ribin (szerk.): A szocialista újratermelés hatékonyságának időszerű problémái⁹

A kiadvány, amelyet a Szovjetunió Tudományos Akadémiájának Közgazdaságtudományi Intézete jelentetett meg, elméleti, módszertani és gazdaságpolitikai megközelítésben foglalkozik a termelés hatékonyságának egyes problémáival. Elméleti síkon elemzi a termelés társadalmi értelemben vett hatékonyságának kérdéskörét, valamint a gazdasági növekedés intenzív szakaszának és a hatékonyság alakulásának összefüggéseit. Bemutatja a gazdaság belső egyensúlyának megteremtésével kapcsolatos feladatokat és az ennek során felhasználható gazdaságirányítási eszközöket. A kötet viszonylag nagy teret szentel a hitelpolitika, valamint a lakossági és vállalati pénzforgalom kérdéseinek. Végül tárgyal olyan hosszabb ideje napirenden levő témákat, mint az új technika vállalati bevezetésének hatékonyságmérési problémái, a termelés tőkeigényességének és anyagigényességének csökkentési lehetőségei és a gazdasági mechanizmus ezt elősegítő változtatásának szükségessége.

V. E.–Cs. L.

⁸Naucsnoj organizacii truda – vizokuju efektyivnoszty. Moszkva, 1982, 168 old.

⁹Szovremennije problemi povisenija efektyivnosztyi szocialiszticeszkovo vozproizodsztva. Insztitut ekonomiki A. N., 1981, 193 old.

ÚJ KÖNYVEK*

- BAGOTA BÉLA—GARAM JÓZSEF: Mit kell tudni az 1983. évi népgazdasági tervről? Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1983, 157 old.
- BÁLINT JÓZSEF: Társadalmi rétegződés és jövedelmek. 2. bővített kiadás. Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1983, 283 old.
- BOSSÁNYI KATALIN—FORGÁCS T. KATALIN: Vállalatvezetők és érdekeltség. Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1983, 300 old.
- BOSSÁNYI KATALIN és mtsai: Vállalkozás és kockázat. Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1983, 164 old.
- BRÜLL MÁRIA: Pénzgazdaság – világgazdaság. Magyarország és a nemzetközi pénzügyi rendszer. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1983, 272 old.
- FALUVÉGI LAJOS: A tervezés mai értéke. Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1983, 320 old.
- FÉSÜS KÁROLY: Az állóeszköz-gazdálkodás szervezése. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1983, 260 old.
- HÉTHY LAJOS: Vállalatirányítás és demokrácia. Az üzemi demokrácia szociológiai koncepciója és fejlesztésének lehetőségei szervezeti-társadalmi viszonyainkban. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1983, 218 old.
- HOÓS JÁNOS: A népgazdasági tervezés és az új növekedési pálya. Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1983, 160 old.
- HUSSEY, D. E.: A tőkés vállalati tervezés gyakorlata. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1983, 241 old.
- HUSZÁR TIBOR: Erkölcs és társadalom. Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1983, 528 old.
- KAPITÁNY ÁGNES—KAPITÁNY GÁBOR: Értékrendszereink. Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1983, 268 old.
- Magyar statisztikai zsebkönyv 1982. KSH, Budapest, 1983, 237 old.
- A Magyar Szocialista Munkáspárt határozatai és dokumentumai 1975–1980. Összeállította: Vass Henrik. Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1983, 1240 old.
- Mezőgazdasági adattár V. A mezőgazdasági ágazat főbb termelési értékmutatói. KSH, Budapest, 1983, 400 old.
- PETSCHING MÁRIA: A pénz értékcsökkenése a szocializmusban. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1983, 341 old.
- SÁRKÖZY TAMÁS: Jogi felelősség a népgazdaságban. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1983, 138 old.
- SIMON GYÖRGY: Gazdaságpolitika és gazdaságfejlődési törvényszerűségek. Növekedési modell és alkalmazási lehetőségei. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1983, 314 old.
- SZENTIVÁNYI IVÁN: A felelősségrendszer és a pénzügyi jogi felelősség. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1983, 303 old.
- A szocialista integráció fejlesztésének elméleti és gyakorlati kérdései. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1983, 211. old.

*1983. április–júniusban megjelent könyvek.

316.663

IPARGAZDASÁGI SZEMLE

AZ IPARI SZERVEZET
IDŐSZERŰ KÉRDÉSEI

1983/4



IPARGAZDASÁGI SZEMLE

1983. 4. SZÁM

BUDAPEST

Szerkesztő bizottság

BECK TAMÁS, BOTOS BALÁZS, COTEL KORNÉL, DARVAS GYÖRGY, GARAI VILMOS,
GOLDPERGER ISTVÁN, LENDVAI ISTVÁN, NYITRAI FERENCNÉ, PARÁNYI GYÖRGY,
RABI BÉLA, ROMÁN ZOLTÁN (főszerkesztő), STARK MARIANN (szerkesztő),
STERNTHAL JÁNOS, SZIKSZAY BÉLA, TATAI ILONA, TRETHON FERENC,
VÁNYAI PÉTERNÉ, VÉGSŐ BÉLA

A kiadásért felel az Akadémiai Kiadó igazgatója

ISSN 0133–6452

Szerkesztőség: Magyar Tudományos Akadémia Ipargazdaságtani Kutatócsoportja, 1112 Budapest,
Budaörsi út 43–45. Tel.: 850-777. Megjelenik negyedévenként. Példányonként megvásárolható
a Közgazdasági Könyvesboltban. Előfizetési ára egy évre 250,- Ft.

Terjeszti a Magyar Posta. Előfizethető a Posta Központi Hírlap Irodánál (KHI Budapest, V.,
József nádor tér 1. Postacím: 1900 Budapest) közvetlenül vagy postautalványon, valamint
átutalással a KHI 215–96162 pénzforgalmi jelzőszámára. Indexszám: 25.394

8314210 MTA KESZ Sokszorosító, Budapest. F.v. dr. Héczey Lászlóné

TARTALOM

TANULMÁNYOK

Bokor János: A felügyelő bizottságok és az igazgató tanácsok szerepe az irányításban	7
Voszka Éva: Az 1980–83-as vállalati szervezeti változtatások előkészítése . . .	15
Kikker Lajos: Egy önállósult vállalat tapasztalatai	24
Varga Sándor: A döntési hatáskörök megoszlásának korszerűsítése az iparvállalatoknál	31
Szilágyi Sándor: Az üzemi demokrácia helyzete és fejlesztése iparunkban . . .	39
Aubrey Silberston: Az állami vállalatok irányítása Angliában	50

NEMZETKÖZI TAPASZTALATOK – TUDOMÁNYOS ÉLET

Műhelyvita az ipari szervezet kérdéseiről	55
Az engineering tevékenység kibontakoztatása	58
KGST-intézet ajánlásai vállalatkomplexumok irányítási rendszerére	63
A vállalaton belüli önálló elszámolás a Szovjetunióban	67
A kombinátok és üzeik kapcsolata az NDK-ban	71
A divizionális irányítás a nyugatnémet iparban	74
Az ipar és a kereskedelem kapcsolata az osztrák gazdaságban	79
Vállalati stratégiák a hanyatló iparágakban	83
A kisvállalatok problémái egyes tőkés országokban	86

SZAKIRODALOM

Horváth László–Csath Magdolna: Stratégiai tervezés. Elmélet és gyakorlat . . .	91
D. E. Hussey: A tőkés vállalati tervezés gyakorlata	95
A fejlett szocializmus gazdaságirányítási rendszere	98
Új könyvek	103
Az ipari szervezetről az Ipargazdasági Szemlében megjelent közlemények jegyzéke (1970–1983)	105
Az Ipargazdasági Szemle 1983. évi számainak tartalomjegyzéke	111

СОДЕРЖАНИЕ

ОЧЕРКИ

Янош Бокор: Роль надзорных комиссий и директорских советов в управлении промышленностью	7
Эва Воска: Подготовка изменений в организационной структуре предприятий в 1980-83 годах.....	15
Лайош Киккер: Опыт предприятия, ставшего самостоятельным	24
Шандор Варга: Совершенствование распределения сфер действия по решениям на промышленных предприятиях.....	31
Шандор Силади: Повышение роли трудовых коллективов на венгерских предприятиях.....	39
Обри Силберстон: Управление государственными предприятиями в Англии.....	50

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ — НАУЧНАЯ ЖИЗНЬ

Семинар по вопросам организационной структуры в промышленности.....	55
Развертывание деятельности энджиниринг предприятий.....	58
Рекомендации МНИИПУ по проектированию производственно-хозяйственных комплексов и структуру управления ими.....	63
Внутризаводской хозрасчет в СССР.....	67
Связь комбинатов и их заводов в ГДР.....	71
Дивизиональное управление в промышленности ФРГ.....	74
Связь промышленности и торговли в австрийском хозяйстве...	79
Стратегия предприятий в регрессирующих по развитию отраслях промышленности.....	83
Проблемы мелких предприятий в капиталистических странах...	86

СПЕЦИАЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА

Ласло Хорват-Магдолна Чат: Стратегическое планирование. Теория и практика.....	91
Д.Е.Хуссеи: Трактика планирования на капиталистических предприятиях.....	95

Управление хозяйством развитого социализма.....	98
Новые книги.....	103
Список опубликованных в Обзоре экономики промышленности сообщений об организационной структуре промышленности /1970-1983/.....	105
Содержание за 1983 год.....	1:1

CONTENTS

STUDIES

János Bokor: Role of the supervisory boards and boards of directors	7
Éva Voszka: Preparatory works for organizational decentralization in 1980– 83	15
Lajos Kikker: Experiences of a decentralized enterprise	24
Sándor Varga: Allocation of decisions in large industrial enterprises	31
Sándor Szilágyi: The situation and the development of industrial democracy in the Hungarian industry	39
Aubrey Silberston: Management and control of nationalized industries in Great Britain	50

INTERNATIONAL EXPERIENCES – SCIENTIFIC LIFE

Workshop on industrial organization	55
Development of industrial engineering enterprises	58
CMEA-institute recommendations for the management system of large enter- prises	63
Divisional accounting at Soviet enterprises	67
Industrial organization in the GDR	71
Divisional management in the FRG's industry	74
Relationship of industry and trade in the Austrian economy	79
End-game strategies for declining industries	83
Difficulties of small firms in market economies	86

BOOK REVIEWS

László Horváth–Magdolna Csath: Strategic planning. Theory and practice . . .	91
D. E. Hussey: Introducing corporate planning	95
The system of economic guidance in advanced socialism	98
New books	103
Articles on industrial organization in the 1970–83 year issues of the Review of Industrial Economics	105
Contents of the 1983 year issues of the Review	111

TANULMÁNYOK

BOKOR JÁNOS

A FELÜGYELŐ BIZOTTSÁGOK ÉS AZ IGAZGATÓ TANÁCSOK SZEREPE AZ IRÁNYÍTÁSBAN*

A kormány az elmúlt év végén több jelentős határozatot hozott, amelyek a vállalati vezetés és irányítás korszerűsítését szolgálják. Ezek közé tartoznak a vezető kiválasztás új módszerei mellett (pályázat, határozott idejű kinevezés, igazgatóhelyettesek feletti munkáltatói jogok decentralizálása) a felügyelő bizottságokról és a vállalati igazgató tanácsokról szóló rendelkezések. Bár az említett jogszabályok már több mint fél éve megjelentek, az újonnan szervezett felügyelő bizottságok és igazgató tanácsok működéséről, a gyakorlati tapasztalatokról részben az idő rövidsége, részben a szervező munka elhúzódása miatt nem lehet beszámolni. Ezért most csupán arra szorítkozhatunk, hogy érzékeltesük, az említett új típusú intézményekkel kapcsolatosan milyen szándékok és törekvések vezették a kormányzatot. Azt, hogy az elgondolt célok ténylegesen hogyan realizálódnak, csak két-három év távlatában lehet majd megítélni. Annait azonban már most is meg lehet állapítani, hogy az új tartalommal és hatáskörrel felruházott szervezetek létrehozása irányában összhangban van a gazdaságirányítás rendszerének napirenden levő fejlesztési elgondolásaival, és amennyiben működésük igazolja az elvárásokat, hatékony szerveivé válhatnak a vállalati vezetésnek és irányításnak, s ezekre építve a későbbiekben mód lesz további lépéseket is tenni.

A felügyelő bizottságokról

A vállalati felügyelő bizottság intézményét az 1968. évi gazdasági reform hívta életre. Az eredeti cél az volt, hogy a trösztöknél, a nagyobb vállalatoknál a felügyeleti ellenőrzést, a gazdálkodás értékelését sokoldalú megközelítésre alkalmas szervezet végezze. Ezért a felügyelő bizottságokat oly módon kellett megszervezni, az abban részt vevő tagokat kiválasztani, hogy erre a feladatra képesek legyenek. A felügyelő bizottságok tehát az ellenőrzés egyik szerveként működtek, ily módon segítve a vállalatot, a felügyelő szerv ellenőrző, irányító munkáját.

Az első évek eltelte után összegyűjtött tapasztalatok nem voltak egyértelműek. Amíg működésük több vállalatnál tényleges segítséget jelentett, mind a felügyeleti szervnek, mind pedig a vállalatnak, sok területen tevékenységük formálisnak tűnt. En-

*Az Új formák, elvek és tendenciák az ipari szervezet alakulásában címmel 1983. szeptember 13–14-én tartott műhelyvitára készített tanulmány. A szerző a Pénzügyminisztérium főosztályvezetője.

nek több oka volt. Munkájuk sok esetben csak az éves gazdálkodást értékelő jelentés összeállítására korlátozódott. Ebben is a vállalatoknak volt döntő szerepük. A tényleges helyszíni ellenőrző munka elmaradt, és a regisztráló jelleg került előtérbe. Ebbe közrejátszott a bizottsági tagok nem kielégítő felkészültsége, továbbá az igényes munkához elengedhetetlen idő hiánya. A különböző irányító szervek, amelyeknek munkatársai a bizottságokban részt vettek, nem számoltak hivatali feladatként a tagok felügyelő bizottsági munkájával. A tagságot tudomásul vették, de a munka elvégzéséhez szükséges időt szervezeten nem biztosították. A bizottsági tagsággal járó anyagi elismerés mértéke sem ösztönözte a tagokat az elmélyült, alapos munkára, azt mellékesnek tekintették a fő munkahely sok esetben nagy terhelést jelentő feladatai mellett.

A vegyesnek minősülő tapasztalatok is hozzájárultak ahhoz, hogy a felügyelő bizottságok tevékenységét újrashabályozó 1978. évi rendelkezés kimondta, hogy a bizottságok ellenőrző, értékelő tevékenysége nem helyettesíti a felügyeleti szervek helyszíni ellenőrzésen alapuló komplex, átfogó ellenőrző munkáját. Ahhoz csak segítségként használható fel. Ennyiben tehát visszalépés történt a reform idevonatkozó koncepciójától.

Az ágazati minisztériumok feladatkörének fokozatos változása, szervezetük átalakítása (az Ipari Minisztérium létrehozása, a többi ágazati minisztérium belső szervezeti rendjének átalakítása) azt célozta, hogy munkájuk mindinkább átfogó, koncepcionális jellegűvé váljon, az ágazat stratégiai fejlesztésével foglalkozzanak, és ilyen értelemben támasszák alá a népgazdaság-tervezési és -szabályozási munkát, a kormányzat gazdaság-irányító tevékenységét. Ezzel egyidejűleg csökkenjen a közvetlen, formális és informális beavatkozás a vállalatok tevékenységébe. Ez is szükségessé teszi, hogy a minisztériumok és a vállalatok közötti igazgatási jellegű kapcsolatok helyébe mindinkább gazdasági töltésű kapcsolatok lépjenek. Ennek egyik módszereként adódott a felügyelő bizottságok jogainak és hatáskörének újrashabályozása és olyan szervezetekké fejlesztése, amelyek bizonyos eddigi felügyeleti funkciókat szélesebb, kollektívebb alapokon, gazdasági mérlegeléssel látnak el.

A korszerűsítés elvi irányának megfogalmazását követően a gyakorlati kimunkálás számos problémát, eldöntendő kérdést vetett fel. Abban egyetértés volt, hogy a felügyelő bizottságoknak vissza kell adni azt az eredeti jogosítványt, hogy ők végezzék az átfogó, komplex értékelést, ellenőrzést. Ez jelentősen csökkenti a felügyeleti szervek ez irányú gyakorlati, konkrét feladatait. Bár ezzel kapcsolatban is voltak ellenvélemények egyes tárcák ellenőrzési apparátusa részéről. Hivatkoztak az eddig működő felügyelő bizottságok munkájának negatív tapasztalataira, az ellenőrzés fontosságára, továbbá arra, hogy ezt a feladatot eddig ők is el tudták végezni. Feltehető, hogy emögött hatásköri féltés is meghúzódott. Valójában a tárcák ellenőrzési apparátusának továbbra is lesznek feladatai azokkal a vállalatokkal kapcsolatosan is, ahol az ellenőrzést a felügyelő bizottságok végzik. Az ellenőrzés szervezése, elvi irányítása, az ellenőrzésről szóló jelentések értékelése, adott esetben a szakértői segítségnyújtás továbbra is az ellenőrző apparátus feladatai közé tartozik.

Ami körül érdemi vita folyt, az annak a kérdésnek a megválaszolása: milyen további funkciókkal kell a felügyelő bizottságokat felruházni, hogy eleget tehessenek annak a követelménynek, amely szerint működésükkel orientálják, előremutatónan befolyásolják a vállalat tevékenységét, e tekintetben is segítség a minisztérium munkáját. Abból

kiindulva, hogy a felügyelő bizottságok az irányító minisztériumok szervezetei és segítői a tulajdonosi jogok gyakorlásában, felmerült, hogy át kell tekinteni a tulajdonosi jogosítványok körébe tartozó legfőbb kérdéseket, ezek jelenlegi elhelyezkedését. Meg kell határozni, hogy ezek közül melyekben és milyen szerepük legyen a felügyelő bizottságoknak.

Annak ellenére, hogy az állami vállalatok feletti tulajdonosi jogokat nem egyetlen szerv gyakorolja, hanem bizonyos policentrikusság érvényesül, az alapítónak (a felügyeleti szervnek) kiemelt szerepe van. Tulajdonosinak tekinthető jogosítványokkal rendelkezik a vállalat igazgatója is. A leglényegesebb jogosítványok közül az alapítás, a tevékenységi kör meghatározása, az átszervezés, a megszüntetés, a vezetők feletti munkáltatói jogok, a felügyeleti ellenőrzés, jogszabályban meghatározott esetekben az utasítás joga az alapító, felügyeleti szervet illeti meg. (Más kérdés, hogy e jogai gyakorlásában mely más irányító szervek egyetértését, véleményét tartozik beszerezni, figyelembe venni.)

A vállalati stratégiai (műszaki, gazdasági, fejlesztési) célok kijelölése, a tőkekihelyezés (leányvállalat alapítása, társulásokban való részvétel stb.), jelentősebb vállalati beruházási hitelek felvétele, az adózott jövedelem feletti rendelkezés, termelőeszközök eladása stb. viszont a vállalati igazgató hatáskörébe tartozik, bár ezek is tulajdonosi jellegű döntések. (Ezeknél, az igazgató jogosítványa ellenére, érvényesül leginkább a felügyeleti szervek informális befolyása.)

Felmerült tehát a kérdés, hogy a felügyeleti ellenőrzésen túl a felügyelő bizottságok milyen hatáskört kapjanak. Amennyiben az említettek közül bármelyiknél a felügyelő bizottság kapna döntési vagy akár csak egyetértési jogot, ez korlátozná vagy a felügyelő minisztérium, vagy a vállalat igazgatójának jelenlegi jogosítványait. Az előkészítő munka során voltak ugyan olyan vélemények, hogy az említett kérdések közül egyeseiket a felügyelő bizottság döntési, esetleg egyetértési jogkörébe kell utalni (pl. a vezetők feletti munkáltatói jogok gyakorlása, nagyobb fejlesztések, tőkekihelyezések). A viták eredményeképpen azonban ezek a javaslatok elvetésre kerültek. Egyrészt azért, mert ezekhez több tapasztalatra lenne szükség, másrészt azért, mert a felügyelő bizottság arra kényszerülne, hogy ellenőrző munkája során saját döntéseinek helyességét vizsgálja. De nem látszott időszerűnek a felügyeleti, illetve vállalati hatáskörök átrendezése, korlátozása sem.

Végül is olyan megállapodás született, hogy a jogszabály határozza meg azokat a kérdéseket, amelyekben a felügyelő bizottság tartozik véleményt nyilvánítani, adott esetben kezdeményezni. Ezek: a vállalati stratégia, illetve a középtávú tervkonceptió irányai; a vállalat megszüntetése, átszervezése, szanálása; tevékenységi körének lényeges módosítása; a vállalati belső mechanizmus irányelvei; javaslat kidolgozása a felügyeleti hatáskörbe tartozó vezetőkkel szembeni szakmai követelményekre, pályázati rendszer esetén a pályázatok véleményezése; a vállalat vezetője munkájának értékelése, anyagi elismeréséhez vélemény kialakítása. E taxatív megállapított jogosítványok — és egyben kötelezettségek — mellett a jogszabály lehetővé teszi, hogy a felügyeleti jogkörbe tartozó egyes további feladatokat is a felügyelő bizottság hatáskörébe utaljanak.

Úgy ítéltető, hogy az ellenőrzés mellett az előbbieken felsorolt kérdésekben a véleményalkotási, esetenként kezdeményezési jogkör jelentős új elemet visz a felügyelő bizottságok hatáskörébe. Figyelemmel ellenőrzési tevékenységére, továbbá az igazgató

munkájának értékelésére, fel lehet tételezni, hogy a felügyelő bizottság véleményét az említett kérdésekben a vállalat igazgatója komolyan fogja mérlegelni. Ugyanakkor nem csorbitja az igazgató jelenlegi hatáskörét, aki a felügyelő bizottság véleményével ellentétesen is dönthet.

Igen jelentős volt annak eldöntése, hogy a felügyelő bizottság kikből tevődjön össze. Miután a bizottság a felügyeleti szerv szervezetének minősül, elnökét és tagjait ő nevezi ki. Figyelembe kell venni a bizottság összetételénél a vállalat jellegét, piaci orientáltságát, fejlesztési feladatait, pénzügyi pozícióját stb. A tagok a felügyeleti szerv munkatársaiból (akiknek az aránya az egyharmadot nem haladhatja meg), továbbá a funkcionális irányító szervek (PM, OT stb.), pénzintézetek, tudományos szervezetek, a Kereskedelmi Kamara munkatársaiból tevődik össze a felügyeleti szerv felkérése alapján. Nem kizárt más vállalat dolgozójának kinevezése sem, ilyenkor azonban mérlegelni kell a versenyhelyzetet, az üzleti titkok megőrzésének biztosítékait. A korábbiakkal szemben tehát nincs lényeges változás abban, hogy mely szervek munkatársai vehetnek részt a felügyelő bizottságokban. Változást jelent viszont, hogy míg a korábbi jogszabály szerint a vállalati szakszervezet delegált tagot a bizottságba, az új rendelkezés ezt a jogot az ágazati szakszervezet részére adja meg.

Lényegesen módosult a felügyelő bizottsági tagok anyagi elismerésének lehetősége. Az új jogszabály ugyanis azt mondja ki, hogy a bizottsági tagok a munkajogi szabályok szerint is foglalkoztathatók. Tehát az eddigi tiszteletdíj-juttatás mellett másodállás, mellékfoglalkozás formájában is lehet felügyelő bizottsági tagokat alkalmazni. Ez azt kívánja kifejezni, hogy az újszerű feladatokra tekintettel a tagokkal szemben fokozottak a követelmények, és ezek érvényesítése, valamint az anyagi elismerés között a megfelelő arány kialakítható legyen.

Az új típusú felügyelő bizottságok hatékony működése egyrészt azon múlik, hogy a bizottsági tagok kiválasztásánál az alkalmasság alapvető szempontként érvényesül-e. Ennek során nemcsak aktív munkatársak bevonására van mód, hanem igénybe lehet venni munkaképes, nagy szakértelemmel rendelkező volt vezető állású nyugdíjasokat is. A másik alapvető követelmény, hogy a főfoglalkozás szerinti munkáltató szervek, amennyiben megadták a hozzájárulásukat egyes munkatársaik felügyelő bizottsági tagságához, erre az illető munkaköri kötelezettségeinek és feladatainak meghatározásánál figyelemmel legyenek. Véleményem szerint a felügyelő bizottsági munka lelkiismeretes elvégzése a munkaidőnek legalább az egynegyedét igénybe veszi, ezt pedig sok szervezetnél nem jó szemmel nézik. Amint erről már szó volt, az eddigi negatív tapasztalatok is jórészt ebből származtak. Meg kell érteni és értetni, hogy a felügyelő bizottságok feladatainak újraszabályozása sok jövőbe mutató elemet tartalmaz, amelyek kibontakozását segíteni kell.

Az új rendelkezések szerinti felügyelő bizottságok szervezése nehezen indult el. Az első félévben még egy sem kezdte el érdemi működését. Tudomásom szerint a káderkiválasztás gondjai hátráltatták megalakulásukat. Az új rendelkezéssel az eddig működő felügyelő bizottságok tevékenységüket nem szüntetik meg. Új felügyelő bizottság viszont már csak az új szabályozás szerint alakulhat. A régiek egy része átalakítható az új feladatok szerint. Az átalakításra nem kerülő régi bizottságok működésüket megbizásuk lejártáig, de legkésőbb 1985-ig a régi rendelkezések alapján folytathatják.

A minisztériumok nem túl széles körben szándékoznak új jellegű felügyelő bizottsá-

gokat szervezni: ez évben mintegy 25-30 megszervezésére kerül sor. Az intenció az, hogy a legjelentősebb trösztöknél és vállalatoknál létesüljenek felügyelő bizottságok, hiszen ezeknél van leginkább szükség a gazdálkodás értékelésére, a jövőbeni szándékok sokoldalú, kollektív megítélésére. Nem zárja ki a jogszabály azt sem, hogy egyes kivételes esetekben az azonos tevékenységet folytató, ugyanazon szakágazatba tartozó több vállalatnál közös felügyelő bizottság szervezésére kerüljön sor. Itt azonban ügyelni kell arra, nehogy valamiféle középírányító szervezetté fejlődjenek.

Ahhoz, hogy a felügyelő bizottság munkáját eredményesen végezhesse, szoros kapcsolatot kell tartania egyrészt a vállalat vezetésével, társadalmi szerveivel, másrészt a minisztérium illetékes szerveivel. Ezért a felügyelő bizottság képviselője részt vehet mindazon vállalati megbeszéléseken és a munkahelyi demokrácia fórumain, amelyek meghatározóak a vállalat tevékenysége szempontjából (igazgató tanács, igazgatói értekezlet, termelési tanácskozás stb.). A tanácskozási jogú részvétel során a bizottság tájékoztatást adhat a vállalat gazdálkodásával összefüggő megállapításairól, véleményéről. A felügyeleti szerv ugyanakkor tájékoztatja a bizottságot a vállalattal kapcsolatos mindazon kérdésekről, amelyek a minisztériumban napirenden vannak, a vállalatot érintő tanácskozásokra pedig meghívhatja a felügyelő bizottság képviselőjét.

Úgy minősíthető, hogy a keretjogszabály új lehetőségeket biztosít a felügyelő bizottsági munka kiteljesedéséhez. Az, hogy az elvárások mennyiben fognak realizálódni, alapvetően a felügyeleti szervek szemléletén, segítőkészségén, továbbá a felügyelő bizottságok tényleges érdemi munkáján múlik. Fennáll a veszélye annak, hogy a szükséges szemléletváltozás hiányában az új jellegű felügyelő bizottsági munka nem tud kifejlődni. Ha viszont az akadályokat sikerül elhárítani, a bizottságok a gazdaságirányítás szervezeti struktúrája fejlődésének érdemi magjaivá válhatnak.

Az igazgató tanácsokról

Az igazgató tanács intézményéről már az 1977-ben megjelent vállalati törvény intézkedett, amikor kimondta, hogy a trösztöknél a tröszt vezetőiből és a tröszti vállalatok igazgatóiból igazgató tanácsot kell létesíteni, amely véleményezési, esetenként bizonyos kérdésekben döntési jogosultsággal rendelkezik. Ezt a szabályt egészítette ki a vállalati törvény módosításáról szóló 1981. évi törvényerejű rendelet, amely a felügyeleti szerv vezetőjének döntésétől függően módot ad igazgató tanács létrehozására nagyobb, elsősorban több gyáregységgel rendelkező vállalatoknál is. Az így szervezett igazgató tanács az alapító határozat előírásának megfelelően az abban meghatározott kérdésekben döntési jogosultsággal is rendelkezik.

Az 1977. évi vállalati törvény alapján a trösztöknél létrehozták az igazgató tanácsokat. de ezek általában csak véleményezési hatáskörrel rendelkeztek, döntési jogosultságuk csak egy-két tröszt esetében volt. A legtöbb vállalat igazgatója ugyanakkor élt az azal a törvény adta jogával, hogy tanácsadó testületet hozzon létre a vállalat vezető munkatársaiból, amely a vállalat irányításában segítette az igazgatót. Ezeket is sok esetben igazgató tanácsoknak nevezték.

Az újraszabályozás és az ennek kapcsán kiadott irányelvek két vonatkozásban jelentenek új elemet. Egyrészt most már nemcsak a trösztöknél, hanem az erre kijelölt

vállalatoknál is létre lehet hozni igazgató tanácsot, másrészt a felügyeleti szerv határozza meg az irányelvek alapján azokat a témákat, amelyekben az igazgató tanácsnak döntési jogosultsága van.

A vonatkozó irányelvek konkrétan tartalmazzák azokat a kérdéseket, amelyekben „indokolt” az igazgató tanácsokat döntési joggal felruházni, továbbá felsorolja azokat, amelyekben „célszerű” részére ilyen jogot adni. Az első kategóriába tartoznak a vállalat gazdálkodási politikáját meghatározó, hosszú és középtávú tervek, műszaki fejlesztési irányok elfogadása, tevékenységi kör változtatása, kiterjesztése; a vállalaton belüli irányítási, érdekeltségi és elszámolási rendszer meghatározása; az ettől eltérő kivételes átcsoportosítások eldöntése; az éves terv főbb mutatóinak és a szöveges beszámolóinak a jóváhagyása. A második kategóriába tartozik a legjelentősebb fejlesztések jóváhagyása, továbbá a vállalat eszközeinek kihelyezése (leányvállalat alapítása, gazdasági társulásban való részvétel). Ugyancsak az igazgató tanács hatáskörébe tartozik a vállalat szervezeti és működési szabályzatának meghatározása.

Amint látható, a döntési jogú igazgató tanács olyan testület, amely a vállalat gazdálkodását hosszabb távon meghatározó fő kérdésekben kollektíven hoz döntést. Fóruma a belső érdekviszonyok megvitatásának, az ezeket érintő elhatározásoknak. Ily módon az említett ügyekben a döntés meghozatala előtt sokoldalú mérlegelésre ad lehetőséget.

Az eddig kialakult gyakorlat oldaláról nézve valójában a döntési jogú igazgató tanácsok nem teljesen új szervezetek. Trösztök és nagyvállalatok vezetői egyszemélyi döntéseik meghozatala előtt eddig is jórészt szervezett formában támaszkodtak vezető munkatársaik, az érdekelt vállalaton belüli szervezetek vezetőinek véleményére. Ez abból is kitűnt, hogy az előkészítő munkába bevont nagyvállalati vezetők valamennyien utaltak arra, hogy eddig is ilyen módszerekkel irányították a vállalatot, trösztöt. Mindenképpen új jellegű viszont, hogy központilag meghatározzák a kollektív döntés alá eső kérdéseket. A cél az, hogy a vállalat jövőjét meghatározó ügyekben valamennyi vállalaton belüli érdekeit vezető részt vehessen az előkészítésben, és együttes elhatározásra jussanak. Ez biztosítja, hogy a döntéseket az érdekelték sajátjuknak tekintsék (és nem felső parancsnak), és a végrehajtásban is közösen járjanak el.

Különösen fontos az igazgató tanácsok döntési jogosultsága a trösztön, vállalaton belüli irányítási és érdekeltségi rend kialakításában, továbbá az ettől a rendtől esetleg szükségessé váló egyedi eltérésekben. Ismeretes, hogy a belső mechanizmusok nem fejlődnek kielégítő módon a gazdálkodó szervezeteknél. Túlzott centralizmus és hierarchia érvényesül. A döntési joggal felruházott igazgató tanácsok működése esetén reálisan el lehet várni olyan belső mechanizmusok kidolgozását és működtetését, amelyeknél az egyes elkülönült szervezeti egységek érdekeltsége közvetlenebbül kapcsolódik tevékenységük eredményességéhez, és ezen keresztül a vállalaton belüli tervezésben, a gazdálkodási döntésekben, az érdekeltség működtetésében nagyobb hatáskört kapnak. Ez eszköze lehet a belső források mozgósításának és így az összvállalati hatékonyság növelésének.

Az új típusú igazgató tanács működése tehát elsősorban a vállalat stratégiai döntéseinek jobb megalapozását szolgálja, fórumot teremt a vállalaton belüli érdekegyeztetés számára, lehetőséget nyújt arra, hogy az egyes szervezeti egységek törekvései jobban felszínre kerüljenek.

Az előkészítő munkálatok során több kérdés a vita középpontjába került. A munká-

ba bevont nagyvállalati igazgatók azt vetették fel, hogy a döntési jogú igazgató tanácsok csorbítják az igazgató egyszemélyi felelősségét. Továbbá nincs megfelelően szabályozva a testületi felelősség a meghozott döntésekért. Az első kérdésben a vita végül is kimutatta, hogy jó vállalatvezetési stílus mellett az igazgató tanács érdemben nem korlátozza az igazgató hatáskörét, hiszen olyan javaslatok, amelyeket nem megfelelően készítettek elő, az igazgató legközvetlenebb munkatársai együttesen nem támogatnak, a gyakorlatban nem hajtható végre eredményesen. Az említett kérdések egyébként is átfogó, perspektivikus, stratégiai jellegűek, és ezért nem korlátozzák az igazgató gyakorlati operatív vezetési tevékenységét, nem csökkentik felelősségét.

Az igazgató tanács mint testület tagjainak felelősségét illetően időközben minisztertanácsi irányelv jelent meg a felelősségi rendszerről. A szabályozás a felelősséget alapvetően a javaslatot előkészítőre, a javaslat tartalmi helyességére helyezi. Úgy tűnik, hogy ez kielégítően szabályozza a testületi döntésben részt vevők felelősségét a meghozott döntésekért.

Az igazgató tanács összetételét a felügyeleti szerv az alapítólevélben határozza meg. A tanácstagság alapvetően nem személyre szóló kinevezést jelent, hanem bizonyos funkciókat betöltő dolgozók a tagjai a tanácsnak. Szempont volt, hogy a vállalat, tröszt legfelsőbb vezetőin kívül döntően az egyes, a belső érdekeltségi rendben elkülönült szervezeti egységek vezetői legyenek túlsúlyban. Kerülendő, hogy az igazgató tanács jórészt az irányító központi apparátus munkatársaiból tevődjön össze. Emellett a vállalati szakszervezet két munkas tagot is delegál, akik azonban nem a szakszervezetet képviselik. Ezen kívül az igazgató tanács maga választhat két olyan vállalati szakembert, akik a vállalat perspektíváját befolyásoló lényeges munkaterületen dolgoznak (pl. kutatásban, fejlesztésben, kereskedelmi területen). Az igazgató tanács ülésein tanácskozási joggal részt vesznek a társadalmi szervek, a felügyelő bizottság képviselője (ha ilyen van) és a témától függően más meghívottak is. A döntéshozatal rendjét maga az igazgató tanács határozza meg működési szabályzatában. Ennek keretében határoznak arról, hogy mely kérdésekben kell egyhangúlag döntést hozni, illetve szótöbbséggel vagy minősített szótöbbséggel határozni.

A viták során felmerült az is, hogy az igazgató tanács, mint a vállalat vezetésének kollektív testülete, az igazgatótól munkajogiilag függő tagokból tevődik össze. Ez olyan helyzetet teremthet, amelyben az igazgatóétól eltérő vélemények felszínre jutása korlátozódik. Volt olyan felvetés, hogy az igazgató tanácsi tagság kapjon munkajogi védelmet. Ez a javaslat végül is elvetésre került, mondván, hogy a jó vezetői stílus kifejlődése, továbbá a vállalatnál működő társadalmi szervek tevékenysége garanciát jelent arra, hogy visszas helyzetek általában ne alakuljanak ki. Ez is olyan kérdés, amit a tapasztalatok fognak igazolni, vagy az ellentmondásos helyzeteket felszínre hozni.

Végül szólni kell az igazgató tanácsok kapcsolatáról a munkahelyi demokrácia fórumaival. Az utóbbiról szóló egyidejűleg megjelent rendelkezés szerint a munkahelyi demokrácia illetékes fórumainak véleményezési, egyetértési és döntési jogosultságai vannak meghatározott kérdésekben. Az igazgató tanács döntési hatáskörébe tartozó témák közül egyesekben a munkahelyi demokratikus fórumoknak véleményezési joguk van, ezért az együttműködést oly módon kell megszervezni, hogy az igazgató tanács az illetékes fórum véleményének ismeretében hozza meg döntését. Ennek egyik közvetítője az üléseken részt vevő szakszervezeti képviselő.

A felügyelő bizottság és az igazgató tanács új szabályainak együttes áttekintése alapján érzékelhető, hogy míg a felügyelő bizottság a felügyelet szerve, az igazgató tanács a vállalat vezetésének intézménye. Ez kitűnik az eltérő funkciókból, de az összetételből is. Míg a felügyelő bizottságnak nem lehet tagja a vállalat dolgozója (még a szakszervezet részéről sem), addig az igazgató tanács a vállalat dolgozóiból tevődik össze. Ez azt is lehetővé teszi, hogy ugyanazon trösztnél, vállalatnál igazgató tanács és felügyelő bizottság egyaránt működjön. Erre azért is érdemes figyelni, mert volt és van olyan felvetés is, amely a két funkciót és szervezetet összevonva egy szervezetben látja jobban megoldhatónak a vállalatok irányítását és vezetését. Ilyen konstrukció kidolgozása és a későbbiekben kísérleti alkalmazása is elképzelhető.

Az elmondottak tapasztalatok hiányában csak ismertetésre szorítkozhattak. A szándék és a törekvés azonban eléggé világosan kirajzolódik. Mindkét intézmény újraszabályozása azt a célt szolgálja, hogy az irányító szervek és a vállalatok, továbbá a vállalati vezetés és a vezetett egységek közötti eddigi hierarchikus viszony helyébe gazdasági tartalmú együttműködés lépjen, a vállalati gazdálkodás leglényegesebb kérdéseiben a döntés sokoldalú megközelítésben demokratikusabb, kollektívabb alapokra helyeződjön. Ez módot ad az érdekeltségi viszonyok hatékonyabb működésére, a belső erőforrások mozgósítására, a dolgozók szélesebb körű bevonására a gazdasági problémák megoldásába. Hogy ezek a törekvések és szándékok mennyiben realizálódnak, azt a gyakorlat fogja megmutatni. Ennyiben kísérleti jellegűnek is tekinthetők az új típusú szervek.

VOSZKA ÉVA

AZ 1980–83-AS VÁLLALATI SZERVEZETI VÁLTOZTATÁSOK ELŐKÉSZÍTÉSE*

Az 1980 után végrehajtott vállalati szervezeti változtatások szerteágazó kérdésköréből az előadás egy részlettel foglalkozik: arra kísérel meg a gazdaságirányító szervezetek dokumentumaira, személyes tapasztalatokra és beszélgetésekre épülő, még nem lezárt kutatás alapján munkahipotézisnek, értelmezési kísérletnek tekinthető választ adni, hogy miért került sor a vállalati szervezeti rendszer módosítására, hogyan alakultak ki a célkitűzések, a változtatás irányai és módszerei, s végül e tényezők összessége milyen hatást vetített előre, hogyan befolyásolta a várható következményeket.

Elképzelések a vállalati szervezeti változtatásokról a 70-es években

A vállalati szervezeti rendszerről folytatott vitáknak az 1980-ban megindult átszervezéseket megelőző utolsó szakaszát azért érdemes röviden felidézni, mert e nézetek és törekvések ütközése a szervezeti változtatások előkészítésének, döntéseinek folyamatában mindvégig hatást gyakorolt. A kiindulópont a vita szinte minden résztvevőjénél azonos: a 70-es évek világ gazdasági változásai nemcsak célszerűvé, hanem elengedhetetlenül szükségessé teszik a rugalmas alkalmazkodást, a növekvő minőségi követelmények kielégítését, az egész gazdaság versenyképességének fokozását, miközben közép-távon a belső felhasználás stagnálásával vagy csökkenésével, a beruházási források szűkösségével kell számolni. E tényekből azonban a gazdaságpolitika és a gazdaságirányítási rendszer s ezzel szoros összefüggésben a vállalati szervezeti struktúra alakítására gyökeresen eltérő következtetések vonhatók le.¹

Az egyik álláspont képviselői a gazdaságirányítási rendszer módosításával szoros összefüggésben – különböző fontossági sorrendben és eltérő hangsúllyal – részben államapparátusi döntéssel a nagy szervezetek egy csoportjának megszüntetésével, részben – csak a gazdálkodási-jogi feltételek újraszabályozásával – új kisvállalkozási formák bevezetését, a kis- és középvállalatok alapításának kiszélesítését javasolják.

A gondolatmenet logikája leegyszerűsítve a következő. A nagy gazdálkodó egységek jelentős része az adott szervezeti-irányítási struktúrában (amibe beletartozik a szerveze-

*Az Új formák, elvek és tendenciák az ipari szervezet alakulásában címmel 1983. szeptember 13–14-én tartott műhelyvitára készített tanulmány rövidített szövege. A szerző a Pénzügyminisztérium Pénzügykutató Intézetének munkatársa.

¹E kétfajta logikát átfogóan – nemcsak a szervezeti rendszer szempontjából – Antal László több tanulmánya elemzi.

ten belüli irányítási rendszer, a vállalatoknak az irányító szervektől való adminisztratív függése, a jövedelmezőségi kényszer gyengesége, a háttérpári kisvállalatok hiánya) nem tudta valóra váltani a nagy méretekben elvileg adódó előnyöket, inkább az azokból fakadó hátrányok jelentkeztek. Ezzel szemben, mint a nemzetközi tapasztalatok igazolják, a kisvállalatok a termelés számos területén rugalmasabbak, jövedelmezőbbek, innovatív készségük jobb, így a nagy cégek által hagyott „résekbe” behatolva tőkés piacokon is megállnak a helyüket. Kis- és középvállalatok hálózatának kialakításával belföldön is versenyhelyzet teremthető, s javítható a nagyvállalatok működése is. A kisebb gazdálkodó egységek nem elhanyagolható előnye, hogy létrehozásuk forrásigénye kicsi, alapításuk és megszűntetésük kockázata mérsékelt.²

Ez utóbbi érvek különösen erős hangsúlyt kaptak a 70-es évtized végén. Ekkorra ugyanis mind biztosabbá vált, hogy a termelés szerkezetének megváltoztatása és a beruházások visszafogása egyidejű kényszer. A struktúraváltást a fejlesztési eszközök szűkössége miatt nem lehet széles fronton indított nagy központi döntésű és finanszírozású programokkal megvalósítani; a kiemelések a külső piac bizonytalansága miatt a korábbiaknál is nagyobb kockázattal járnak – mondja e logika. Ugyanakkor a meglévő nagy szervezetek sora krónikus gondokkal küzd, számosan közülük gazdaságtalanok, veszteségesek vagy alaphianyosak. Sorsukról dönteni kell, de ezt egyfelől akadályozza, hogy a belső elszámolási-érdekeltségi rendszerek miatt nehéz megítélni, hogy csak egy-egy egység vagy az egész tevékenység gazdaságtalan, s ennek piaci vagy irányítási-szervezeti okai vannak-e. Másfelől a nagy egységeknek a gazdaságban betöltött pozíciója, érdekérvényesítési képességük még megalapozott felső szintű állásfoglalás esetén sem engedi meg a visszafejlesztést.³

Az álláspontok másik csoportja nem tartja célszerűnek a nagy szervezetek szétbontását, sőt további, még nagyobb egységek létrehozását szorgalmazza. Megkérdőjelezi azt az érvet, hogy a szervezeti centralizáció módszere nem váltotta be a hozzá fűzött várakozásokat. A kedvezőtlen jelenségeket, mondják, nem önmagában a méret, a szervezeti forma idézi elő, ezért a nagy szervezetek decentralizálása önmagában nem hozna eredményt. Sőt, teszik hozzá, a jelenlegi külpiaci helyzetben csak komplex struktúrájú, nagy tőkeerejű vállalatok képesek pozícióikat megtartani és javítani. Ha követő és egyre jobban leszakadó pozíciókból ki akarunk törni, a gazdaság struktúráját komplex, nagy egységekre, „innovációs góccokra” kell alapozni.⁴

Ami a beruházási források korlátozottságát illeti, ezt a tényt nemcsak az előző, hanem a „centralizációs” álláspont is saját érvelésének szolgálatába tudja állítani, arra hivatkozva, hogy a szűkös eszközök felhasználásának hatásfokát a szétforgácsolás rontja; a beruházásokat jól megalapozott központi döntésekkel, fejlesztési súlypontok képzésével koncentrálni kell. Ennek az elképzelésnek logikus következménye – bár az álláspont képviselői ezt általában nyíltan nem mondják ki – az irányítási rendszer erős centralizációja.

²Lényegre törően foglalja össze ezt a gondolatmenetet Varga György: A kisvállalkozás. Valóság, 1982, 9. sz.

³Ez utóbbi tényező jelentőségét részletesen kifejti Román Zoltán: Iparunk irányítási és szervezeti struktúrája. Ipargazdasági Szemle, 1980, 3–4. sz.

⁴Ezt az érvrendszert elsőként Kozma Ferenc munkái dolgozták ki.

Mindkét felfogás önmagában zárt logikájú, konzisztens rendszer. A vitát minden résztvevő számára az nehezíti, hogy „kívülről”, a másik álláspontból egyik nézetrendszer sem cáfolható tényekkel, adatokkal, és megfordítva, a pozitív, számításokon alapuló bizonyítás is lehetetlen. Mindkét oldalon csak feltételezéseket, várakozásokat lehet megfogalmazni, a nemzetközi tendenciákból és a magyar gazdaság működésének korábbi tapasztalataiból kiemelve egyes jelenségeket, példákat, amelyeket azonban a másik fél másfajta értelmezésekkel és esetekkel meg tud kérdőjelezni. A vállalati szervezeti rendszerre vonatkozó átfogó döntés kulcskérdése, mint ezt a vita résztvevőinek többsége hangsúlyozta is, a „külgazdasági stratégia” megvalósításának módszere és a gazdaságirányítási rendszer átalakításának iránya. Ezekben az alapvető kérdésekben azonban a 70–80-as évek fordulóján még nincs egyértelmű elhatározás, ezért *a szervezeti struktúra változtatásának kezdetén is egymás mellett élt és párhuzamos hatást gyakorolt a kétféle felfogás.*

Nézzük meg most már konkrétabban, hogy az átszervezésekről hozott elvi döntésekben miként tükröződött ez a bizonytalanság!

Elvi döntés a vállalati átszervezésekről – a bizottsági munka keretfeltételei

Az 1980-ban megindult vállalati szervezeti változtatások közvetlen előzménye egy 1979 júliusában, magas szintű politikai fórumon hozott határozat, valamint az az előkészítő munka, amely e határozatot konkretizálta. E döntések adták az átszervezések koordinálására később létrehozott bizottságok működésének keretfeltételeit. Ebből a szempontból az állásfoglalások legfontosabb vonásai a következők.

A politikai határozat *a vállalati átszervezéseket a gazdaságirányítás számos fontos elemének változtatásával szoros összefüggésben kezelte.* Kimondta, hogy a központi gazdaságirányításban és a vállalati szférában is a reform elveivel összhangban kell megteremteni a gazdaságpolitika céljainak elérését jobban szolgáló szervezeti, döntési, személyi feltételeket. A szervezeti rendszerben feladatul a nagyvállalatok és trösztök szervezetének, belső működési rendjének, az egységes ipari minisztérium és a kétszintű bankrendszer létrehozásának vizsgálatát tűzte ki. Leszögezte, hogy a módosításokról a gazdaságirányítás szintjén kell elhatározásokat hozni, de az irányítási rendszer egészéhez fűződő kapcsolat miatt – bár a határozat ezt nem mondta ki – nem volt eleve kizárt, hogy a munka során kidolgozzák a szervezeti rendszer önmozgásának, változási mechanizmusának feltételeit is.

Ugyanakkor a vállalati átszervezések irányát a dokumentum nem jelölte meg egyértelműen. A változtatások céljaként a rugalmasság és a versenyképesség fokozását tűzték ki. Mint láttuk, ezzel elvileg a szervezeti rendszer több irányú változtatása indokolható. S valóban, a határozat egymás után felsorolta lehetséges intézkedésként a nagyvállalati szervezet megerősítését, a kutatás–fejlesztés–termelés és értékesítés integrálását, a nagy egységek szétbontását, önkéntes vállalatközi együttműködési formák kialakítását. Az 1968-as reform elveinek kiindulópontul választása és a jelenlegi szervezeti rendszer hiányosságainak felsorolása azt valószínűsíti, hogy fő iránynak a decentralizációt tekintették. Az egyértelmű állásfoglalás hiányát feltehetően egyrészt a véleményeltérések okozták, másrészt az, hogy a decentralizáció végrehajtásánál érdekkonf-

liktusokra lehetett számítani, s az adott döntési szinten és időpontban ezek kiélézése nem látszott célszerűnek. Ezzel is összefügg, hogy számos megfogalmazásból — így többek között abból, hogy a változtatások ütemezéséről és köréről sem döntöttek — az uniformizált, széles területekre kiterjedő kampány elkerülésének szándékára lehet következtetni.

A határozat felsorolt jellemzői — a feladatok általános megfogalmazása, több lehetséges irány felsorolása, a végrehajtás számos kérdésének nyitva hagyása — arra utalnak, hogy a dokumentum „kezdeményező jellegű”, azaz nem korábban már egyeztetett álláspontok deklarációja. Az állásfoglalás lehetőséget nyújt a szervezeti változtatások megindítására, ez az adott társadalmi-gazdasági struktúrában alapvető jelentőségű: a módosítások csak ilyen háttérrel, magas szintű határozatra támaszkodva indulhatnak el. Ugyanakkor a „kezdeményező jelleg” azt jelenti, hogy csak a felülvizsgálatot írták kötelezően elő, a gyakorlati lépések konkrét részleteit nem, sőt tulajdonképpen azt sem zárták ki, hogy a felülvizsgálatot ne kövessék konkrét intézkedések. Vagyis a politikai határozat a megvalósítás módszerének kialakítását — beleértve az érdekütközések kezelésének módját — a kormányzati szervekre bízta; lehetőséget adott az intézkedések tényleges végrehajtására, de erre önmagában biztosítékot nem jelentett.⁵

Ezért a változtatások megindításának feltétele az első előkészítési szakaszban olyan szervezeti keretek kialakítása, amelyek között biztosítható a konkrét cselekvési program kidolgozása, a bizonytalan pontok tisztázása. Ennek érdekében, mint sok más esetben, most is alkalmazható az a megfontolás, hogy az *előkészítésnek egyfelől szűk körűnek, másfelől gyakorlati orientációjúnak kell lennie*.

Az első feltétel teljesítésének módszere az volt, hogy a politikai határozatot konkretizáló előterjesztést a Pénzügyminisztérium csak a gazdaság állami és pártvezetésének néhány tagjával konzultálva dolgozta ki. (A vitákban nem vettek részt az ágazati minisztériumok, szakszervezetek, az érintett vállalatok és a területi pártszervezetek.) A szűk körű előkészítés annak a lehetőségnek a kizárására szolgál, hogy a várhatóan ellenvéleményt képviselő szervezetek általánosságban megkérdőjelezzék a változtatások indokoltságát. Így a politikai határozatban megjelölt többfajta lehetséges változtatási irányból és módszerből kiválasztható és előtérbe helyezhető egy, hiszen más álláspontok képviselői — akiknek szempontjaira felsőbb szinten még tekintettel kellett lenni — nem érvényesíthetik érdekeiket. Ezt mutatja, hogy ebben az előterjesztésben alternatívaként sem szerepelt az összevonások lehetősége.⁶

A második feltétel, a praktikus irányultság megvalósításának egyik jele, hogy az előterjesztés a „korábbi vizsgálatokkal már feltárt, sürgető szervezeti lépések” megtételét részesítette előnyben. A belső viták eredményeképpen ennek háttéréül előirányozták egy hosszabb távú, a népgazdaság egészére vonatkozó szervezetfejlesztési koncepció kidolgozását, amiről az előterjesztés első változatában még nem volt szó, és nagy vonalakban körülhatárolták a felülvizsgálandó szakágazatokat is. Hangsúlyozták azonban,

⁵ Erre az elemzett határozatból is lehet példát hozni: a bankrendszer átalakítására, bár különböző bizottságok azóta is „vizsgálják a kérdést”, a határozatot követő négy évben sem került sor.

⁶ Ezt formálisan az „integráció” fogalmának többféle értelmezési kerete tette lehetővé; a kategória az „innovációs lánc” összekapcsolását jelenti, amelybe elvileg a szervezetek összevonása is besorolható; ezt a módszert azonban az előterjesztés nem említette.

hogy a vállalati kör tovább szélesíthető; tehát az intézkedések kiterjedéséről most sem született egyértelmű döntés, és nem határoztak a változtatások ütemezéséről, időhorizontjáról sem.

A gyakorlati orientáció másik jele, hogy az előterjesztés-tervezetek a szervezeti változtatásoknak a gazdaságirányítás más elemeihez fűződő kapcsolatával nem foglalkoztak. Felhívták ugyan a figyelmet arra, hogy a szervezeti változtatásoknak nem egyetlen, sokszor nem is a leginkább célravezető módszere az államapparátusi döntés. Kíváncsú ezért a „több irányú, természetes szervezeti mobilitás” gazdasági, szabályozási, jogi feltételeinek megteremtése. (E feltételeket nem körvonalazták, de nyilvánvaló, hogy itt a tulajdonosi és a felügyeleti funkció gyakorlásáról, a tőkeáramlás csatornáinak megteremtéséről, a különböző vállalati-vállalkozási formák alkalmazásáról, a gazdálkodó szervezetek kezdeményezési jogának kiterjesztéséről is szó lehet, vagyis mindazokról a kérdésekről, amelyek az utóbbi évek reformvitáiban előtérbe kerültek.) Ezt a vizsgálatot azonban az előterjesztések távlati célként jelölték meg, lehetségesnek tartották ugyan a koncepció kidolgozását a VI. ötéves tervidőszakban, de csak a vállalati átszervezéseket követően. Ezzel, mint oly sokszor korábban is, *megindult a szervezeti és irányítási rendszerbeli változtatások elkülönülése, időbeli szétválása.*

Az előkészítés e szakaszának gyakorlati orientációjából következik, hogy mérlegelni kellett a változtatások várható eredményét is. Az előterjesztés elismerte, hogy „a változtatások önmagukban nem jelentenek feltétlen garanciát a gazdaságosság megfelelő mértékű fokozására, hiszen a hatékonyság emelésére irányuló intézkedéseknek csak egyik komponensét alkotják”. Ezért nem lehet megkövetelni, pontos gazdaságossági számítások kimunkálását sem.

A konkrét előkészítő munka szűkkörűsége és gyakorlati irányultsága azzal a vitathatatlan előnnyel járt, hogy biztosította a tényleges intézkedések megindítását, s egyértelműen meghatározta azok irányát is. Ezt az adott feltételek között más módon aligha lehetett volna elérni. Ugyanakkor a változtatások elindításának szempontjából szükségszerűen praktikus iránya azt jelezte, hogy a szervezeti rendszer változtatása elkülönült a gazdaságirányítás más elemeinek módosításától. A szűkkörűség pedig elhalasztotta az ellentétek jelentkezését, de a későbbiekben ezekkel számolni kellett. Éppen ezért vált szükségessé a funkcionális szervek, a pártközpont és a szakszervezet képviselőiből álló „pártatlan” Koordináló Bizottság létrehozása az „ellentmondások feloldására” és a gazdaságosság szempontjának népgazdasági szintű érvényesítésére.

Viták a bizottsági munka első időszakában

A Koordináló Bizottság első feladata az volt, hogy szervezetváltoztatási koncepciót, irányelveket adjon ki az ágazati minisztériumok számára. Ezek megfogalmazása során világossá vált, hogy a bizottságon belüli vélemények korántsem egységesek. A viták lényegében ugyanazokról a kérdésekről folytak, amelyek az előkészítés korábbi időszakában felvetődtek. Az átszervezések és a mechanizmus közötti összefüggést a bizottsági vitákban a korábbiaknál részletesebben és árnyaltabban tárgyalták. Az első fontos kérdés: *foglalkozzon-e a bizottság a gazdasági mechanizmus szélesebb, a szervezeti változtatásokhoz kapcsolódó területeivel.* Emellett szólt az az általánosan elfogadott

vélemény, hogy a vállalati szervezeti változtatások önmagukban nem elégségesek a nehézségek megoldására. A bizottsági tagok egyik – kisebbik – része ebből kiindulva úgy vélte, hogy mivel az átszervezések irányának és módszereinek meghatározásával szorosan összefügg a tőkeáramlás, a vállalatfelügyelet, a tulajdonosi funkciók gyakorlása, a munkában vizsgálni kell a szervezeti rendszer önmozgásának, a mechanizmuszerű változások megteremtésének kérdéseit is. A másik álláspont szerint ezeknek a mechanizmuselemeknek az átalakításához hiányoznak a feltételek, a lehetőségek még bizonytalanok. Erre megalapozott javaslatot tenni a rendelkezésre álló néhány hónap alatt lehetetlen, de ez nem is ennek a bizottságnak, hanem más munkacsoportoknak a feladata. Az elsődleges cél most az operatív szervezeti lépések megindítása, ha ezekről átfogó eredmény nem is várható.

A vitában végül is az utóbbi álláspontot fogadták el a szélesebb területeket érintő kérdések bonyolultsága miatt. A bizottságnak konkrét eredményeket kellett elérnie, s ezért – kerülve az ingoványos területeket – minél szűkebb sávra igyekezett korlátozni tevékenységét. Erre megbízatásának behatároltsága alapot is adott: a bizottság egy a sok közül, amelynek kizárólag a vállalati szervezeti rendszerrel kell foglalkoznia. Ennek megfelelően az Irányelvekben egyetlen bekezdésre (a vállalatalapítás, megszüntetés, átszervezés, az alsóbb szintről kiinduló kezdeményezések érvényre juttatási módszereinek áttekintési ígéretére) szűkült a szervezeti mobilitás, önmozgás tárgyalása is.

Ez az elhatározás, amely mind a bizottság létrejöttének előzményeiből, feladatának kijelöléséből, mind pedig a bizottság saját érdekeiből logikusan következett, egyértelműen meghatározta a további munka feltételét: a szervezeti változtatásokat az adott irányítási rendszer keretei között kell meghatározni. A bizottság tagjai azonban egyetértettek abban, hogy a jelenlegi helyzet, a ténylegesen működő gazdaságirányítási rendszer az átszervezéseknek s különösen a decentralizációnak nem kedvez. Általános vélemény szerint az elkövetkező években az egyensúly javítása érdekében szükség lesz az operatív központi beavatkozások, adminisztratív intézkedések fenntartására, sőt hatókörük kiterjesztésére. A gazdaságosság a következő ötéves tervben lehet egyedüli szempont, a verseny, a vállalkozás lehetőségei korlátozottak.

E megállapítások ellenére a bizottság tagjainak többsége egyértelműen a szervezeti decentralizáció mellett foglalt állást. Érvelésük lényege, hogy az átszervezés, ha a mechanizmus más, kapcsolódó kérdéseit nem érintik is a munka során, kedvező feltételeket teremthet a későbbi változásokhoz. A nagy szervezetek léte, érdekérvényesítésük sikerei, alkupozícióik ugyanis jelentős szerepet játszanak abban, hogy a szabályozás kevésbé normatív, a beruházási javak iránt állandósul a túlkereslet, szűkek a vállalkozói piaci kapcsolatok. Ezért a decentralizáció távlatilag elősegítheti a piac hatókörének bővülését, a vállalatok hatékonyság szerinti differenciálódását, s teret nyit a reform elveinek érvényesítéséhez.

A bizottsági tagok másik csoportja viszont azt az álláspontot képviselte, hogy a változtatásoknál nem a mechanizmus jövőbeli működésének elképzeléséből kell kiindulni, hanem a jelenlegi helyzethez kell alkalmazkodni. Ez pedig megköveteli a szervezeti centralizáció fenntartását részben az operatív központi irányíthatóság szempontja miatt, részben a külső piaci versenyképesség érdekében. Figyelembe kell venni azt is, hogy a nagy gazdálkodó egységeken belüli forrásátcsoportosítás ma a tőkeáramlásnak az egyik legfontosabb formája. Mivel most a központi irányítás operatív funkciói nem

szüntethetők meg, a nagy szervezetek szétbontása a felsőbb (minisztériumi) szintű beavatkozás növekedésével járna, ami még kevésbé lenne hatékony, mint a tröszti, nagyvállalati központok tevékenysége, mert ezek mégiscsak közelebb vannak a termeléshez. Ezért a fő feladat ma nem a szervezeti decentralizáció, hanem a nagy egységeken belüli tartalékok feltárása elsősorban a belső irányítási-érdekeltségi rendszer korszerűsítésével, esetleg új, a trösztöknél kevésbé szorosan irányító szervezeti formák, ipari központok vagy irodák létrehozásával. Emellett sok helyütt indokolt lehet a szervezetek összevonása is.

A szervezeti változtatások irányának kérdésében a politikai határozathoz hasonló kompromisszum született: az irányelvekben *a szétbontásoktól a további összevonásokig terjedő összes lehetséges változtatási típus fel van sorolva*, de a legfontosabb iránynak a dokumentum — a decentralizáció kifejezésének mellőzésével — kisebb önálló vállalatok kialakítását nevezte.

Végül, a bizottság vitáiban kiemelt hangsúlyt kapott a felülvizsgálandó vállalati kör és a változtatások ütemezése. Minden résztvevő hangsúlyozta, hogy *nem lenne helyes kampányt indítani*, széles fronton módosításokat kezdeményezni. A decentralizációval ellentétes álláspont felé hajlók egyetértésének alapja, hogy ők inkább a stabilitást és a nagy szervezeteken belüli mechanizmus módosítását szorgalmazták; jelentősebb centralizációra viszont nem láttak reményt. A decentralizáció hívei pedig, mint korábban szó volt róla, maguk is világosan látták a feltételek bizonytalanságát, kedvezőtlen vonásait, a várható eredmények korlátozottságát. A változások időhorizontját sem határozták meg, hiszen ezzel az egyik csoport a döntések elodázására, a másik a feltételek kedvező irányú módosulására számíthatott.

A változtatások elindításához az ágazati minisztériumok számára célszerűnek látszott meghatározni a keretfeltételeket. Ezért egyrészt szempontokat fogalmaztak meg az egyes szervezetek megítélésére, másrészt összeállítottak egy konkrét vállalati listát is. Ez utóbbi lépést természetesen ismét viták előzték meg. Többen amellett érveltek, hogy a vállalatok megnevezése nélkül, csak általánosságban soroljanak fel ágazatokat, tevékenységi köröket, vagy azért, mert a lista a felülvizsgálatok körét lehatárolja, vagy abból kiindulva, hogy a változtatások sávját eleve szűken szerették volna tartani. Az összeállítás kiadásának legfontosabb indoka végül is az volt, hogy „konkrét javaslatokkal kell kimozdítani a holtpontról az ügyet”, enélkül félő: a minisztériumok, mint eddig már többször, most sem tesznek majd semmit. Az ellenzőket pedig azzal lehetett leszerelni, hogy a lista csak „ajánlás”, egyrészt abban az értelemben, hogy tovább bővíthető, másrészt nem minden megnevezett szervezetnél kötelező a változtatás, csak a felülvizsgálatot kell elvégezni.

Figyelemre méltó a lista összeállításának módszere. A szervezeteket ugyanis nem az Irányelvek szempontjainak módszeres alkalmazásával jelölték ki — erre az idő és a gyakorlati ismeret is kevés lett volna —, hanem a bizottsági tagok javaslatai alapján, akik belátásuk szerint vagy személyes tapasztalataikra, vagy apparátusuk véleményére támaszkodtak. Kidolgozott elvek következetes alkalmazásáról ebben az esetben nem beszélhetünk.

Az előkészítés második szakaszában, a bizottság megalakulása után sem született tehát végleges döntés a változtatások ütemezéséről, a felülvizsgálandó köréről, sőt — a bizottságon belül is eltérő nézetek, valamint a várható ellenállás miatt — a korábban egy-

értelműen megjelölt decentralizációs irány ismét több lehetséges intézkedéstípus feloszlására bomlott, s az átszervezések kérdése még inkább függetlenedett a gazdasági mechanizmus egészének változtatásától. Ezek az elhatározások, valamint már önmagában a döntések államapparátusi s ezen belül bizottsági módszere nagymértékben befolyásolták a konkrét döntések szempontjait és így várható következményeit is.

Összefoglalás és következtetések

A bevezetőben feltett kérdésre: a lehetséges és politikai határozatokban is megfogalmazott módosítások közül miért éppen a szervezeti rendszer felülvizsgálatát követték gyors gyakorlati intézkedések, s ezek fő iránya miért a decentralizáció lett, az eddig elmondottak alapján megfogalmazható egy szociológiai jellegű válasz.⁷

A vállalati és irányítási szervezet módosítása, függetlenül annak irányától és módszereitől a korábbi érdekszerkezet átrendezését jelenti, megváltoztatja az érdekérvényesítés lehetőségeit, csatornáit és sikerességét is. Ezért az átszervezés önmagában olyan gazdaságon belüli módosulásokat ígér – pontosabban: minden szervezeti változtatással kapcsolatban kidolgozható egy olyan logika –, amelyek az irányítás más részterületeinek lényegi változatlanlansága esetén is feltételezhetővé teszik az aktuális nehézségek megoldását vagy legalábbis enyhítését, eredményesebb kezelési módjának kialakítását. Másként fogalmazva: a szervezeti változtatások *általában* jól elválaszthatók a gazdasági mechanizmus egészének változtatásától egyrészt abban az értelemben, hogy külön is végrehajthatók: a feltételezések és a célkitűzések szintjén *mélyreható mechanizmusváltoztatások* – *legalábbis időleges* – *helyettesítésére szolgálhatnak*. Vagyis a szervezeti változtatások, amennyiben nem egy átfogóan kidolgozott reform szerves részei, olyan helyzetet jeleznek, amelyben a gazdasági vezetés lépéskényszert érez,⁸ a korábbi irányítási rendszer alkalmatlanná válik a kitűzött célok elérésére, kisebb módosítások elégtelennek bizonyulnak a nehézségek feloldására, de mélyreható változtatásokról különböző okokból még nem született döntés. (Ez a feltételezés a központilag kezdeményezett átszervezésekre vonatkozik, s többek között a 60-as évek nagy összevonási hullámára is igaznak látszik.) Az átszervezés egyik előnye tehát az irányítók szempontjából az, hogy a számukra kockázatosabb döntéseket elhalaszthatják.

A szervezeti változtatások abból a szempontból is elválaszthatók a mechanizmusreformtól, hogy *e két intézkedés között nincs szükségszerűen egyirányú összefüggés*, azaz bármilyen irányú szervezeti változtatást különböző típusú irányítási módosítások követhetnek. A 70-es évek végén a vállalati átszervezések megindításának elfogadtatását önmagában is egyszerűsítette, hogy a politikai szintű határozat a változtatások különböző irányait engedte meg, így a szervezeti centralizáció hívei és ellenzői is saját elképzeléseik túlsúlyra jutását remélhették. A decentralizációnak mint fő iránynak az el-

⁷Természetesen nem ez az egyetlen lehetséges magyarázat. Ha szűkebben vett közgazdasági indítékokat keresünk, akkor a szervezeti változtatások, ezen belül a decentralizáció megvalósítását magyarázhatja az a logika, amelyet az előadás első részében ismertettem. Úgy gondolom azonban, hogy ez az időzítés kérdéseire nem ad teljes mértékben kielégítő választ.

⁸Ezt a helyzetet részletesen elemzi Antal László több munkája.

fogadását pedig az előbb említett összefüggésből, az irányítási rendszerre gyakorolt többfajta lehetséges hatásból magyarázhatjuk. Az egyik gondolatmenet szerint – mint ez a Koordináló Bizottság vitáiban is megfogalmazódott – az erős szervezeti centralizáció mérséklése kedvező feltételeket teremt az 1968-as reform elveinek következetesebb alkalmazásához, továbbfejlesztéséhez, a piac és a verseny hatókörének kiterjesztéséhez. (Ez az álláspont azokból a 70-es években sokszor elemzett kedvezőtlen tapasztalatokból indul ki, amelyek szerint a vállalati – és minisztériumi – szervezet változásának elmaradása az új mechanizmus bevezetésekor és az azt követő időszakban a reform megtorpanásának fontos tényezője volt.) A másik lehetséges gondolatmenet szerint a nagy szervezetek szétbontása a döntési rendszer további centralizálásának feltétele, mert a központi szándékok operatív eszközöket alkalmazó megvalósítását is gátolják a jelentős érdekérvényesítési képességekkel rendelkező trösztök, nagyvállalatok. Ez utóbbi összefüggést saját gyakorlatukban a gazdaságirányító szervek, köztük az ágazati minisztériumok is érzékelték. A „kevesebb egység jobban irányítható” továbbra is érvényes elve így ellentétbe került a tartalmi-tényleges irányíthatósággal. Ezért álláspontjuk a nagy egységek fenntartásával kapcsolatban ambivalenssé vált.

Ez az ambivalencia és megosztottság, illetve az átszervezéseknek az irányítási rendszer alakulása szempontjából többfajta lehetséges kimenetele magyarázza a szervezeti változtatásokról hozott döntést, ezen belül pedig a decentralizációs irányzat előtérbe kerülését. Az alkalmazott módszer: a „kezdeményező” jellegű politikai határozat, amely nem jelöli ki egyértelműen a változtatások irányát, módszereit, sőt önmagában gyakorlati intézkedések megtételére sem kényszerít, az előkészítés szűkkörűsége és a gyakorlati orientációja, a végrehajtás államapparátusi, ezen belül bizottsági módja a folyamatokra kettős hatást gyakorolt. Egyfelől az *adott társadalmi-gazdasági struktúrában csak ilyen eljárással indíthatók el jelentős csoportok érdekeivel szemben álló változtatások*. A határozatok és a bizottság által nyitva hagyott, egyértelműen nem lezárt (a módosítások körét és ütemezését érintő) kérdések rugalmasságot tettek lehetővé a konkrét döntésekben. Másfelől azonban a módszereknek elkerülhetetlen hátrányai is vannak.

A szervezeti változtatások így szükségképpen elszakadnak a gazdaságirányítási rendszer egészének módosításától. Ezzel is összefügg, s a végrehajtás módszere, a döntéshozatal szintje is valószínűsíti: az *átszervezések deklarált célkitűzései – a hatékonyság, a versenyképesség növelése, a verseny hatókörének szélesítése – nem feltétlenül, nem minden esetben válnak valóra*. A minisztériumok elhatározásait ugyanis nem elsősorban a gazdaságosság, jövedelmezőség várható alakulása befolyásolja – döntések piaci-gazdasági hatásait helyzetükből következően nem is tudják felmérni –, hanem saját szűkebb irányítási szempontjaik és az érintettek alkupozíciójának erőssége, aminek megintcsak nem a jövedelmező működés az alapja. A céloktól való eltérés veszélyét az államapparátuson belül is jelentkező ellenérdekek miatt létrehozott, a vállalati szférától még távolabb álló bizottság felállítása fokozta. Egyrészt, bár feladatai közé tartozott a népgazdasági szintű hatékonyság növelésének érvényesítése, ennek alakulását még az ágazati minisztériumoknál is kevésbé tudta megítélni; másrészt létrehozásával az alkusorozatokat újabb lépcsőfoka épült be a döntésekbe, ami a gazdálkodástól független apparátusi szempontok, egyeztetési eljárások előtérbe kerülésével járt.

KIKKER LAJOS

EGY ÖNÁLLÓSULT VÁLLALAT TAPASZTALATAI*

Az önállósítás indokai, körülményei

A Kispesti Textilgyár 1981. január elsejével vált ki a 11 gyárat működtető Pamutnyomóipari Vállalatból. Az önállósítást megelőző évben a PNYV kapacitáskiegészítésként, szervezatkorszerűsítési megfontolásból, a KISTEXT-hez csatolta a Soroksári Textilgyárat, így a kivált egységek együttesen – különböző jellemzők szerint megítélve – a nagyvállalat mintegy 20-25%-át képviselték. A KISTEXT önállósításával az 1980. évi hatékonyságjavítást célzó nagyvállalati intézkedési tervek feltételesen számoltak. A gyár ezzel párhuzamosan külön is kidolgozta önállósulási előterjesztését, annak feltételeit, megítélve a szervezeti változtatástól várható eredményeket.

A PNYV szervezetén belül 1980-ig gyárként működő KISTEXT és SORTEX eredményeit – a vállalat belső értékelési és érdekeltségi rendszere alapján – elégtelennek minősítették, és a termelőegységek rangsorában az utolsó helyekre kerültek. Tárgyilag os megítélés szerint az 1980. évi 480 millió Ft nyereségből a KISTEXT részesedése 30 millió Ft-ra volt tehető, és ez a szint lényegesen elmaradt a nagyvállalati átlagtól.

A KISTEXT önállósítását a „Pamutnyomóipari Vállalat szervezeti felülvizsgálata” c. 1980. IX. 15-én kelt előterjesztés a következők szerint indokolta: „A vállalat – több szerv által hosszú idő óta feltételezett lehetőségek kiaknázásával elérhető eredményjavulás realizálhatóságát elfogadva – javasolja a már jobban kiegyenlített kapacitásokkal rendelkező Kispesti Textil (Soroksári Textilgyárral együtt) önálló vállalattá alakítását. Az önálló vállalattá szervezés révén remélhető, hogy a gazdálkodás feltételezett rugalmasabbá válásával jobban képes biztosítani – a gazdasági szabályozó rendszer normatív előírásainak keretei között – a jelenleginél jóval kedvezőbb működését.”

Az önállósult vállalat helyzete, gazdálkodási feltételei

Az önálló Kispesti Textilgyár 2700 fős létszámával, 850 millió Ft bruttó állóeszközértékkel és 1200 millió Ft/év árbevétellel jelentős közép vállalatként indult. A vertikális szerkezetű vállalat egyes technológiai fázisai (fonás, szövés, kikészítés) a SORTEX beolvasztása ellenére sem voltak kiegyenlítettek, a termékek jelentős hányada nem futott végig a teljes gyártási folyamaton. A tipikus félkész termékek közül a vállalat 1981-ben a fonaltermelés 18, a nyersszövettermelés 34%-át eladta, a fonalszükséglet 48, a nyers-

*Az Új formák, elvek és tendenciák az ipari szervezet alakulásában címmel 1983. szeptember 13–14-én tartott műhelyvitára készített tanulmány. A szerző a Kistext gazdasági igazgatója.

szövet-felhasználás 15%-át vásárolta. A jogelőd nagyvállalat gyárokra, illetve alaptéchnológiákra, egyes félkész és késztermékekre szakosított termelési szerkezetének elemeit a KISTEXT kényszerűen átvette, így átmenetileg fennmaradt a PNYV egységeivel az évek során kialakult széles félkésztermék-kooperáció.

Az induló termékszerkezet lényegesen kedvezőtlenebb volt a nagyvállalat átlagánál. A fonaltermelést mind összetétel, mind minőség tekintetében erősen korlátozta a termelőberendezések korszerűtlensége. A nyersszövettermelés zömét szolgáltató soroksári szövöde termékei tökéletes export céljára nem dolgozhatók fel. A termékek elenyésző hányadát jelentették a korszerű, minden piacon kedvező feltételekkel értékesíthető készáruk, így a készáru-kibocsátás a három fő értékesítési reláció közt a következők szerint oszlott meg: belföld 82%, rubel elszámolású export 8%, dollár elszámolású export 10%.

A termelőberendezések – egyes gépcsoportok kivételével – elavultak. Az állóeszközök nettó/bruttó értékének viszonya 1981 átlagában 52%, a nulla leírt eszközök aránya 20%. Mindkét termelőegység – a KISTEXT és a SORTEX – a kritikus dél-pesti körzetben helyezkedik el, a létszámmellátottság nem kielégítő. A KISTEXT 1980. évi bérszínvonala közel 5%-kal volt alacsonyabb a nagyvállalati átlagnál, amely jelentős hátrányt jelentett a munkaerő-megtartás és -utánpótlás tekintetében. A termelés színvonalára – a termelőberendezések korszerűtlensége, a gyenge munkaerő-ellátottság miatt – a kapacitások elégtelen kihasználtsága volt a jellemző, magas energia- és üzemeltetési költségekkel. A KISTEXT gazdálkodási helyzetét, jövődelmezőségét átfogó értékeléssel – az 1980. évi PNYV-eredmény érdemi részeként számításba vehető 30 millió Ft nyereséget eszköz-bér együttes értékére vetítve – mintegy 3-3,5%-os hatékonysági mutató jelzi.

A PNYV szervezetében központosított jellegű tevékenység az értékesítés, a tervezés, a termeléskoordináció, a fejlesztés, a vállalati szintű számvitel és a pénzügyek. Ebből adódóan a KISTEXT az irányításhoz megfelelő számú és szintű szakemberrel nem rendelkezett. A piaci, műszaki és gazdasági informáltság, a környezeti kapcsolatok erősen korlátozottak voltak.

Az önállósított Kispesti Textilgyár adottságait induló helyzetében, összefoglalóan a következők szerint lehetett megítélni:

- Az önálló vállalati gazdálkodás feltételei rendkívül kedvezőtlenek, csak gyors, hatékony fejlesztési és szervezési intézkedések biztosíthatják a KISTEXT működőképességét.

- Kedvező tényezőként vehető figyelembe az adott és alakítható nyers vertikális vállalati keret.

- Pozitívum, hogy a KISTEXT akarta, hangulatilag elő is készítette a leválást, a PNYV pedig végül is készséges magatartást tanúsított az önállósulással kapcsolatban.

Az új vállalat stratégiája

Az önállóság első hónapjában az igazgatói testület kialakította az új vállalat célszerűnek ítélt szervezetét, tisztázta az egyes szervezeti egységek alapvető feladatait. A működőképességhez szükséges elsődleges jellegű – az önálló vállalati létet meghatározó – kereskedelmi, termelésirányítási, gyártmány- és struktúrafejlesztési tevékenység meg-

szervezésére és irányítására a PNYV központi apparátusából helyeztek át szakvezetőket. A közgazdasági, számviteli irányító munkakörökben e módszert lényegesen korlátozottabb mértékben lehetett alkalmazni. Az önálló vállalati gazdálkodás beindítását, szervezését a PNYV középszintű vezetői segítették.

Az önállóvá vált KISTEXT-nek – a működőképesség biztosítása érdekében – meg kellett keresnie és találnia a helyét a külső és belső piacokon, megválasztva azt a termékösszetételt, amely adottságaihoz igazodva, lényegesen kisebb kooperációs függőséggel, javuló jövedelmezőséget biztosíthat és egyben továbbfejleszthető. Emellett az új vállalat profilja – a lehetőségekhez mérten – legyen sajátos, magatartása, üzletpolitikája tükrözze a középállati jelleget, lépjen ki a PNYV által megszabott kényszerű keretből. A helyzetelemzés és -megítélés alapján a vállalat az 1981. évre és középtávrá meghatározta működésének alapvető feltételeit, kidolgozta az induló hátrányos gazdálkodási helyzet felszámolásához szükséges intézkedéseket.

– Kialakította 1981. évi tervét. A nagyvállalati keretek között korábban megszabott előirányzatokat felülvizsgálta és részlegesen megszigorította.

– Az éves terv alapján – felmérve a lehetőségeket – közel 6%-os bérfejlesztést hajtott végre a munkaerő-gazdálkodási feltételek javítása érdekében.

– Kialakult az önerőből és kölcsönforrásból végrehajtandó vállalat- és struktúrafejlesztési program.

– Elkészült a vállalat komplex fejlesztési előirányzata, ezen belül importkiváltó, exportbővítő hitelek keretéből feltételezeten a fonoda fejlesztési koncepciója.

– A VI. ötéves tervében a vállalat tételesen rögzítette – az adott szabályozási feltételekhez igazodó – gazdálkodási stratégiáját. 1985-re időzítette a jó-közepes hatékonysághoz szükséges mintegy 90 millió Ft nyereség elérését, a nem rubel elszámolású export egyidejű dinamikus növelése mellett.

A felmért teendők ellátását, a meghatározott célok elérését rendkívüli módon nehezítette az a körülmény, hogy az eredményes önálló vállalati gazdálkodás tárgyi és személyi előfeltételei csak részben vagy késve álltak rendelkezésre, emiatt a vállalatgazdálkodási és vállalatvezetési feladatok megoldása, a fejlesztések megvalósítása rendkívüli erőfeszítéseket követelt és esetenként késett. Az 1981–82-ben elrendelt gazdálkodási szigorítások, amelyek a vállalat 1981. évben elért nyereségét szinte teljes nagyságrendjében érintették, 1982–83-ban új hatékonyságjavítási intézkedések egész sorának kidolgozását tették szükségessé a működőképesség biztosítása érdekében.

Két év önálló gazdálkodása, problémák, eredmények

A vállalat alaptervekenységére jellemző készszövettermelés mennyisége – a középtávú terv célkitűzéseinek megfelelően – a két év alatt változatlan maradt, és lényegében ugyanez mondható el a nyersszövettermelésről is. A fonaltermelés 1981-ben jelentősen csökkent, majd 1982-ben a vidéki üzemtelepítés és az induló rekonstrukció hatásaként visszaállt az 1980. évi szintre. A termékösszetétel jelentősen és folyamatosan változott, az átállás üteme 1982-ben felgyorsult.

A piaci igényekhez igazodva ma a termékek 25%-a új, 20%-a új technológiával készül. Közel háromszorosára növekedett a készáru-kibocsátáson belül a magasabb ké-

szültségű, konfekcionált cikkek aránya. A stratégiának megfelelően a szerkezetváltás nagyobb önállóságot, sajátosabb vállalati jelleget biztosít, 1982-ben egészségesen kétharmadára csökkent a fonal- és felére a nyersszövetvásárlás. A változatlan mennyiségű készáru-kibocsátásból az 1980. évi 175 millió Ft értékű export 1981-ben 221, 1982-ben 289 millió Ft-ra növekedett. Az exporttevékenység bővülése mellett egyidejűleg javult annak összetétele, árszínvonala és jövedelmezősége.

A vállalat indulásakor szükségesnek ítélt közel 200 millió Ft beruházásból, a hitel- és importkorlátozó intézkedések következtében, késleltetetten csak 106 millió valósult meg, súlyosan veszélyeztetve a vállalat önálló működését. Az elégtelen fejlesztések következtében növekedett az állóeszközök avultsága (1982-ben 50% a nettó/bruttó, 24% a 0-ra írt eszközök aránya). A készletek átlagos értéke, a vállalat termelési és értékesítési szerkezetének jelentős változása miatt, indokoltan növekedett, de az ágazat átlaga alatti szinten helyezkedik el. A megfelelő készletgazdálkodás biztosította a viszonylagosan kiegyensúlyozott pénzgazdálkodást.

A létszámcsökkenés üteme 1982-ben a fővárosban évi 5-6%-os volt, amelyet vállalati szinten a vidéki üzemeleltetés 3%-ra mérsékelte. A kedvezőtlen létszámtendenciát részben kiegyenlíti a jelentős számú kubi dolgozó alkalmazása (az összlétszám kb. 5%-a). A két év alatt végrehajtott adómentes bérszínvonal-növelés 11%.

A KISTEXT 1981-ben 45,8 millió Ft nyereséget ért el, amely 1982-ben 36,2 millió Ft-ra csökkent. Figyelembe véve az időközben elrendelt gazdálkodási szigorításokat, amelyek eredménycsökkentő hatása mintegy 40 millió Ft, megállapítható, hogy a vállalat eredményessége a BNYV keretei között elfoglalt pozíciójához viszonyítva számottevően javult.

Az export jelentős bővülése mellett növekedett annak hatékonysága is. A dollár elszámolású export 1982-es 41 Ft/\$ kitermelési mutatója megfelel a pamutipar átlagának. A kedvező tendencia ellenére a nyereségszint szerény, és az erőteljesen szigorított adózás következtében a vállalat érdekeltiségi alapjával szoros gazdálkodásra kényszerül. Mindkét évben csak minimális, 0,5%-os adómentes részesedési alapot képzett jövéti kiegészítésre, nyereségrészesedés fizetésére nem gondolhatott. A megkezdett beruházások befejezésére 1981-ben 8, 1982-ben 15 millió Ft tartalékalap igénybevétele vált szükségessé. A fennmaradó 10 millió Ft tartalékalap egyelőre szűkös, de kiegyenlített gazdálkodást biztosít.

A két éve önálló Kispesti Textilgyár működése, helyzete – két szakaszra bontva – a következők szerint ítéltető meg. Az 1981-ben az önállósított vállalat

- az indulás problémáit – a tervezettnél kedvezőtlenebb feltételek mellett – lényegében megoldotta, és megteremtette az önálló gazdálkodás, valamint a további fejlődés feltételeit;

- tervezett céljait elérte, készáru-termelését szinten tartotta, jelentősen és folyamatosan átalakítja termékszerkezetét, bővítette exportját, javította jövedelmezőségét;

- a középtávú terv célkitűzéseinek megvalósítása – a beruházások és közvetlenül a beruházásokhoz kapcsolódó feladatok kivételével – nagyságrendileg megfelel az 1981. évi ütemnek.

A vállalat 1982-ben

- a lényegesen kedvezőtlenebbé vált piaci körülmények és a szigorúbb gazdálkodási feltételek mellett önállóságának második évét kielégítő eredménnyel zárta, erőtel-

jessen bővült az exporttevékenység, a bérgazdálkodás és a vállalat alaphelyzete ki-egyensúlyozott;

- az eredmények ellenére, a jelenleg alkalmazott kategorizálás szerint, 4%-os eszköz + bérarányos nyeresége alapján alacsony hatékonyságú vállalatnak minősül; az átlagos ipari szint elérésére 1985-ig átfogó intézkedési programot dolgozott ki, amelyet szükségszerűen folyamatosan korszerűsít;

- az új gazdálkodási helyzethez való illeszkedés feltételeit, a szükséges intézkedéseket az 1983. évi tervek megfelelő realitással tartalmazzák.

A vállalat számára az 1983-as év termelési, egyben gazdálkodási körülményei – a döntő beruházások befejezésével – kedvezőbbnek ítéltethők. A megszilárdult önállóság mellett a jövedelmezőség és a hatékonyság javulásával reálisan lehet számolni.

Tapasztalatok, következtetések

Az elmúlt két, két és fél év értékelése alapján tárgyilagosan megállapítható, hogy a KISTEXT működését, eddigi eredményeit a felügyeleti szerv, a főhatóságok, a pénztézetek, az üzleti partnerek, a pamutipari szakma elismerik, mérsékelt jövedelmezősége ellenére stabil vállalatként kezelik.

A leválasztás indoklására visszatérve érdemes a vállalati magatartás kérdését megvizsgálni. A Pamutnyomóipari Vállalat döntését, illetve önállósítási javaslatát több szerv szorgalmazta, amely mögött a következő megfontolások állhattak: a PNYV túlzottnak ítélt mérete, a hatékonyságjavító program megkövetelt kiegészítése iparszervezési intézkedéssel, az önállósítással felszabaduló gazdálkodási tényezőktől, lehetőségektől várt eredmények.

Az önállósítást a nagyvállalat az intézkedések kidolgozásának kezdeti szakaszában ösztönösen ellenezte, hiszen az felszínesen megítélve, a vállalat súlyának, nagyságrendjének csökkenésével, a vállalatban belüli szakosodott termelésre alapozott kooperációs összhang megbomlásával, súlyos szervezési problémákkal jár. A későbbiek során – a leválasztás kívülről jövő ösztönzésének hatására – kialakult az a ki nem mondott, de alapjában véve helyes álláspont, hogy a gyengén működő egységek önállósulásával a megkisebbedett vállalat hatékonysága magától értetődően növekedhet. Abban az esetben, ha ezzel párhuzamosan az önállósult „teherterhelés” rejtett energiái tényleg felszabadulnak, és a leválasztott egységek eredményes gazdálkodásra képesek, akkor a két különálló vállalat megnövekedett együttes eredménye igazolhatja az intézkedés helyességét.

Az önállósulásra a KISTEXT ösztönözni törekedett. Ambícióinak forrása a húsz év előtti önálló múlt nosztalgiaja, a központtal kapcsolatos gyári ellenérzések és nem utolsósorban – az önálló vállalati gazdálkodás súlyos gondjaitól, problémáitól távol – kissé túlzott önbizalom volt. A dolgozók jó, szinte felfűtött hangulatban várták a leválasztást az önállósulástól remélt, a vélt és az ígért eredmények hatására. Ezzel az első képmény, megfeszített év követelményeinél mint számottevő tényezővel lehetett is számolni. Később a szerény nyereség következtében elmaradó nyereségrészesedés, a mérsékelt bérfejlesztés, a gazdálkodási szigorításokkal jelentkező vállalati gondok nyomán a kezdeti lendület veszített erejéből.

1981-ben a két különálló vállalat együttes eredményei meghaladták a jogelőd nagyvállalat 1980. évi nyereségét. A leválasztás célszerűségét így — leegyszerűsített megítéléssel — el lehet ismerni, sőt kedvező általános következtetéseket is le lehet vonni. A gazdaságirányítás normatív jellegét feltétlenül erősíthetik a KISTEXT-hez hasonló leválasztások vállalati formában gazdálkodó nagy szervezetből, a következők miatt:

- az önállósult gyárnál megszűnik a nagyvállalat védő, rosszul gazdálkodó egységeit presztízsből védő szerepe,

- nincs központ, amelyre hivatkozni, amelytől követelni lehet, a magára utalt vállalat a problémák önálló megoldására kényszerül,

- az új szervezetben felszínre kerülnek olyan költségokok, gyártmánygazdaságossági problémák, intézkedéseket követelve, amelyek nagyvállalati keretek közt korábban kiegyenlítődték, elsikkadtak.

A KISTEXT példája nyomán egyértelműen megállapítható, hogy erősödik az önálló gazdálkodó egység vállalkozás jellege, mert

- az önállósulás önmagában is vállalkozás a kimutatható veszteség, alaphiány, a megmaradás anyagi és erkölcsi kockázatával;

- az önállóvá válás és a méretnagyság csökkenése következtében jobban kézben tarthatók teljes folyamatok, felerősödhet a komplex vezetés, irányítás, gondolkodás tendenciája;

- felgyorsulnak az események, gyorsabban születnek döntések, erősödik a reagálókészség, az üzletkötések, rendelések feltételei egy egységen belül „központi” jóváhagyás és koordináció nélkül tisztázhatók;

- a sikeres ténykedés érzése és megítélése, az alkotás öröme — elsősorban vezetők-nél — kézzelfoghatóbbá válik.

A leválasztás, a vállalati megosztás szolgálhatja a szelektív iparfejlesztést. A megosztott egységek közül a jók — eltartási tehertételek nélkül — jobbak lehetnek, a gyenge adottságúak, illetve a rosszul gazdálkodók vagy javítanak helyzetükön, vagy megszűnnek.

Ipari szervezetünk alakítása, tervezett fejlesztése szempontjából a PNYV-KISTEXT szervezeti változtatás pozitív következtetései nyomán és ellenére a következő tapasztalatokat célszerű feltétlenül figyelembe venni.

A vállalati formában gazdálkodó nagy ipari egységek általában nehezen szánják el magukat — vagy egyáltalán képtelenek — döntő szervezeti változásra, gyáraik önállósítására. Oka: az évtizedes beidegződés, volumenszmlélet, presztízs, versenyfélelem. Mindezek miatt általában indokolt az állami beavatkozás. A leválasztási határozat viszont csak akkor lehet ésszerű, ha a leendő önálló vállalat termelőberendezéseinek színvonala, komplexsége, kihasználhatósága kielégítő mértékű, vagy gyorsan végrehajtható ésszerű beruházásokkal ki lehet azokat egészíteni.

Az önállósítási döntés dekonjunkturális ciklusban rendkívüli kockázattal jár, ha az egyéb feltételek sem biztosítottak, mert az új vállalat szerveződési folyamata a több irányból jövő terheléseket nehezen vagy egyáltalán nem is tudja elviselni. A megfelelő előfeltételek hiányában, csak „szelekciós” céllal végrehajtott önállósítás, mint a megmaradás próbája, sokkal többbe kerül egy meghatározott megszüntetési, szanálási eljárásnál.

Alacsony hatékonyságú egységek önállósításánál feltétlenül meg kell határozni a

felemelkedés programját, a követelményeket, a hatékonnyá válás időtartamát. Ugyanis a normatív szintek azonnal sematikusán nem követelhetők meg, hiszen az ilyen iparszervezési elhatározások feltételezhetően a normativitás helyreállítása érdekében születnek. Ezt a programot minden reálisan gondolkozó, az adott önállósítást szervező, irányító vezetőnek önbecsülése, presztízse érdekében meg kell adni.

Nagy számú eredményes leválasztáshoz ma nincsenek meg egyértelműen a vezetői feltételek. Egy-két sikeres önállósulás mögött néhány „megszállott” vezető energiája, becsvágya, kiemelkedő vezetőkészsége keresendő, akik csak szakmai tisztességből kockáztatnak, különösebb anyagi ellenérték nélkül. Ez különösen a kedvezőtlen feltételek mellett önállósított vállalatok vezetőire vonatkozik.

Jelenleg nem áll rendelkezésre elfogadható számban az az önálló vállalati gazdálkodás viteléhez szükséges középvezetői gárda, akik képesek lennének túlszabályozott, mérhetetlenül komplikált irányítási, beszámolási rendszerünkben eligazodni, illetve az azzal járó terheket vállalni. E probléma megoldását csak általános racionalizálási, oktatási intézkedésekkel, valamint sokkal differenciáltabb anyagi megbecsüléssel lehet elérni.

Az adott önállósulás tapasztalatait összegezve, ma nem látszik célszerűnek a KIS-TEXT-hez hasonló gyakorlat általános alkalmazása. Járhatóbbnak ítéltető a fokozatos, kevésbé kockázatos út. Ez lehet a nagyvállalatokon belüli lényegesen nagyobb gyári hatáskör, szélesebb tevékenységi skála biztosítása, sokkal konkrétebb eredménymeghatározással és differenciált érdekeltséggel esetlegesen, mint a jövőbeni önállósulás előkészítése. Alkalmazhatóbbnak tűnik a vállalatok kezdeményezése alapján a leányvállalatok bátrabb, nagyobb számú alapítása, amelyek az önállóság mellett maguk mögött érezhetik az anyavállalat létének biztonságát.

A DÖNTÉSI HATÁSKÖRÖK MEGOSZTLÁSÁNAK KORSZERŰSÍTÉSE AZ IPARVÁLLALATOKNÁL*

A döntési hatáskörök megoszlása a vállalatoknál

Az iparvállalatok működő- és fejlődőképességét, a hatékonyságot jelentősen befolyásolja, hogy a vállalati belső irányítási rendszer egyik alapvető része, a döntési rendszer mennyire korszerű, hogyan, milyen színvonalon képes funkcióit betölteni. A döntési rendszer felépítésétől is függ, hogy a vállalaton belül milyen mértékben biztosítottak a racionális döntéshozatal rendszerbeli feltételei, a vállalat mennyire képes rugalmasan alkalmazkodni a változó feltételekhez, a gazdálkodó szervezetek belső egységei kellő lehetőséget kapnak-e kezdeményezőkézségük kibontakoztatásához, tapasztalataik hasznosításához.

A vállalati döntési rendszer helyzetének, fejlesztési lehetőségeinek feltárása érdekében az utóbbi időben több irányú vizsgálatokat végeztünk. Négy könnyűipari, két gépipari és két vegyipari vállalatnál egészen részletes, kb. 300 döntési témára kiterjedő esettanulmány készítettünk.¹ Számos vállalatnál folytattunk szakmai megbeszéléseket, készítettünk interjúkat, s feldolgoztuk több olyan vállalati vizsgálat, felmérés anyagát is, amelyet az utóbbi években a vállalati döntési rendszerrel kapcsolatban más szervezetek végeztek. Ezek közül főként az MSZMP Központi Bizottsága Gazdaságpolitikai Osztályának megbízása alapján 1979–80-ban végzett bizottsági munka keretében 82 vállalatra kiterjedő felmérés anyagát, az Ipari Minisztérium Terv- és Közgazdasági Főosztály Szervezetfejlesztési Osztálya által 1981-ben és 1982-ben végzett 11, majd 26 vállalatot átfogó vizsgálatok anyagát, valamint a KG INFORMATIK keretében 1980–82 folyamán készített felméréseket hasznosítjuk. Így módon több mint 130 vállalat döntési rendszeréről rendelkezünk információkkal.

A különböző vállalati felmérések, elemzések azt mutatják, hogy a döntési hatáskö-

*Az Új formák, elvek és tendenciák az ipari szervezet alakulásában címmel 1983. szeptember 13–14-én tartott műhelyvitára készített tanulmány rövidített szövege. A szerző az Ipari Minisztérium Ipargazdasági Intézetének kutatócsoport-vezetője.

¹Az Ipargazdasági Intézet Vállalati belső irányítási rendszer kutatócsoportja számára 1983-ban a következő, döntési rendszerrel kapcsolatos esettanulmányok készültek: Borbás Máté: A FÉKON döntési és értékelési rendszere. 183 old.; Nyerges Lajos: Vertikális vállalat döntési rendszere. 122 old.; Jagiellowicz Györgyné: A TAURUS döntési és érdekeltségi rendszere. 285 old.; Kovács Sándor és mtsai: Az ELZETT MŰVEK döntési rendszere. 145 old.; Losonczi László: Horizontális vállalat döntési rendszere. 52 old.; Gajda Imre: A BUBIV döntési rendszere. 78 old.; Rédei Ottó: A Magyar Selyemipari Vállalat döntési rendszere. 131 old.; Ritter Tamás: A Hungária Műanyag-feldolgozó Vállalat döntési rendszere.

rök vállalaton belüli megoszlása *igen változatos képet mutat, és sok szempontból nincs összhangban a gazdaságpolitikai követelményekkel.* Az iparvállalatok túlnyomó többségére jelenleg is az jellemző, hogy a gazdálkodási és fejlesztési döntési hatáskörök legnagyobb része vagy közel teljes skálája vállalati szinten helyezkedik el. A fontosabb fejlesztési és gazdálkodási funkciók centralizációjára épülő döntési rendszer alkalmazása az iparvállalatok egy részénél természetesen indokolt lehet, így pl. az olyan egytelephelyes vertikális vállalatoknál, amelyek viszonylag stabil piaci környezetben egyenmű termékeket állítanak elő, nagy tömegben. A döntési hatáskörök nagyobb részének vállalati szintre való centralizálása indokolt lehet a kis- és a közepes vállalatok jelentős részénél is. Viszonylag kis vállalati méretek mellett vállalati szintről elég részletesen át lehet tekinteni a különböző folyamatokat, meg lehet szerezni a döntések megalapozásához szükséges információkat. A vizsgálatok, esettanulmányok azonban azt mutatják, hogy sok vállalatnál indokolatlanul centralizált – nagyobb vagy kisebb mértékben – a döntési rendszer.

Számos vállalatnál nem valósul meg a területileg elkülönült, számottevő termelési-gazdasági potenciált képviselő gyáregységek gazdálkodási önállósága és érdekeltsége termelési-gazdasági tevékenységük eredményességében. Gyakran olyan operatív ügyekben is a vállalati központban döntenek, amelyekkel kapcsolatban a hatáskört a földrajzilag elkülönült, megfelelő apparátussal és gazdálkodási tapasztalatokkal rendelkező gyáregységekben kedvezőbb feltételek között lehetne gyakorolni. Tapasztalható problémák a döntési pontok telepítésével kapcsolatban a vállalati központon belül is. Vannak természetesen olyan iparvállalataink is, amelyeknél a döntési hatásköröket korszerűen telepítették, ahol a döntési rendszer hatékonyan funkcionál. Jelenleg azonban e vállalatok száma még viszonylag kevés.

A vállalati döntési rendszerben tapasztalható túlzott centralizáció az 1980. évi, 55 nagyvállalatra kiterjedő felmérés átlagmutatóiból is érzékelhető.

– *A belföldi értékesítés* a vállalatok legnagyobb részénél centralizált hatáskör. Belföldi megrendeléseknél a vállalatok 7,3%-ánál döntöttek a gyáregységek a rendelés elfogadásáról. A gyáregységek a rendelések elfogadását – belföldi értékesítés esetén – a vállalatok 20,1%-ánál, exportrendelésnél a vállalatok 23,6%-ánál véleményezték. A felmérés adatai szerint nem rendelkezik belföldi értékesítési hatáskörrel számos olyan komoly kapacitással rendelkező feldolgozó ipari gyáregység sem, amely horizontális jellegű, a vállalati központtól területileg elkülönült, megfelelő szakmai apparátussal és önálló gazdálkodási tapasztalatokkal is rendelkezik.

– *Önálló anyagbeszerzési hatáskörrel* alapanyagokra a vállalatok 9,1%-ánál, importanyagokra 2%-uknál, segédanyagokra 10,9%-uknál rendelkeznek a gyáregységek. Véleményezési és javaslattevési hatáskörrel az alapanyag-beszerzésnél, valamint az importanyag-beszerzésnél is a vállalatok 16,3%-ánál rendelkeztek a termelőegységek.

– *A műszaki fejlesztés* területén a gyáregységek hatásköre a vizsgált vállalatoknál alapvetően javaslattevésre és véleményezésre korlátozódik. A kutatással kapcsolatban a vállalatok 21,8%-ánál, gyártmányfejlesztésben 23,6%-uknál, a gyártásfejlesztésben és a beruházásoknál 40,1%-uknál kaptak a gyáregységek javaslattevési és véleményezési hatáskört. Az üzem- és munkaszervezés területén a vállalatok 10,9%-ánál rendelkeztek döntési hatáskörrel a termelőegységek.

– *A vállalati tervezésben* a gyáregységek hatásköre korlátozott. A gyáregységek a

középtávú tervhez a vállalatok 25,4%-ánál, az éves tervhez 30,9%-uknál dolgoztak ki tervjavaslatot.

– *A munkaerő- és bér-gazdálkodási, a munkáltatói hatáskörök* a vállalati döntési rendszer olyan elemei, ahol sok a lehetőség a decentralizációra, a hatáskörök ésszerű megosztására. A felmérés adatai azt mutatták, hogy a gyáregységek ezen a területen rendelkeztek leginkább döntési hatáskörrel, itt a korábbi évekhez képest sok vállalatnál tapasztalható előrehaladás. Az is megállapítható azonban, hogy a munkáltatói hatáskörök egy részének telepítése elég sok vállalatnál változatlanul túlzottan centralizált.

– Figyelemre méltó információkat szolgáltatott az 1980-as felmérés a *termelésirányítás, a termelésprogramozás* területén tapasztalható túlzott centralizációra. E funkciócsoport számos hatásköri eleme sok vállalatnál decentralizálható, főként horizontális szerkezet mellett. Csupán a vizsgált nagyvállalatok 10-12%-ánál rendelkeztek a gyáregységek döntési hatáskörrel az operatív termelési programok kialakításában. A vállalatok 24,6%-ánál javaslattevési és véleményezési hatásköröket kaptak a gyáregységek a termelésirányítás területén.

E felmérés tapasztalatai szerint a nagyvállalati *döntési struktúra lényeges jellemzője a vállalati központban, hogy az a vezérigazgató és helyettesei köré koncentrálódik*. Az egyes funkcionális vezetők is gyakorolnak korlátozott keretek között döntési hatáskört, de ez általában csak a vállalatok 10-15%-ánál tapasztalható. Valamivel nagyobb – 20-25%-os részarány – az anyaggazdálkodás, a munkaerő-gazdálkodás és a termelésirányítás egyes részfunkcióinál fordul elő. *A hatáskörök megoszlása a vállalati központban* az egyes funkciócsoportoknál a következő képet mutatja.

– *Vállalati tervezés*. A középtávú és az éves tervek mellett a vezérigazgató hagyja jóvá az operatív (féléves, negyedéves) terveket is a vállalatok 25,4%-ánál. Az operatív tervekről a vállalatok 29,1%-ánál a műszaki igazgató, 23,4%-ánál a kereskedelmi igazgató, 12%-ánál a gazdasági igazgató dönt. A középtávú és az éves tervekkel kapcsolatban a műszaki igazgatók és a kereskedelmi igazgatók főként véleményezési és javaslattevési hatáskört gyakorolnak. A gazdasági igazgatók végzik a tervezés közvetlen irányítását a középtávú tervezésnél a vállalatok 47,2%-ánál, az éves tervezésnél a vállalatok 43,6%-ánál. A központi funkcionális szervek (fejlesztés, értékesítés, anyaggazdálkodás, termelés, munkaügy) a tervezésben elsősorban javaslattevési, illetve adatszolgáltatási formájában vesznek részt.

– *Műszaki fejlesztés*. E döntésekben a jelenlegi vállalati gyakorlatban a vezérigazgatónak jelentős szerepe van. A kutatási és gyártmányfejlesztési ügyekben a vállalatok 43%-ánál a vezérigazgató dönt. A K+F döntések legnagyobb részét a műszaki igazgatók hozzák; kutatásban a vállalatok 47,2%-ánál, gyártmányfejlesztésben a vállalatok 54,5%-ánál. Az operatív fejlesztési funkciók körében a prototípus minősítésében a vállalatok 60%-ánál, a nullszéria ügyében 67,2%-uknál a műszaki igazgató dönt. A központi fejlesztési szervek hatásköre a gyártmányfejlesztésben 36,1%-ban a közvetlen irányításra, 40,3%-ban javaslattevésre, illetve véleményezésre terjed ki. Hasonlóak az arányok a gyártásfejlesztésnél és a beruházásoknál is. A gazdasági és a kereskedelmi igazgatók elsősorban javaslattevési és véleményezési kapcsolódnak be a fejlesztési döntések folyamatába. A központi értékesítési szervezet javaslattevési és véleményezési útján a vállalatok 34,5%-ánál kapcsolódik be a döntések meghozatalába.

– *Értékesítés*. A vezérigazgató hatásköre e területen a hosszú távú kapacitásleköte-

si, illetve keretszerződéseken kívül az exportrendelések elfogadásában és az árak meghatározásában számottevő. A vállalat vezetője az exportrendelések elfogadásáról a gazdasági szervezetek 27,2%-ánál, az árákról a vállalatok 30,9%-ánál dönt. A kereskedelmi igazgató közvetlenül irányítja a piacfelmérési és elemzési tevékenységet a vállalatok 41,2%-ánál, és 43,1%-uknál dönt a piackutatásról. A kereskedelmi igazgatók értékesítéssel kapcsolatos hatáskörének 50%-át a döntési hatáskör képezi.

A központi értékesítési részlegek vezetői önállóan döntenek a belföldi rendelések elfogadásáról a vállalatok 16,3%-nál, 10,9%-uknál az exportrendelésekről is. A műszaki igazgatók értékesítéssel kapcsolatos hatásköre főként véleményezésre és javaslatlételre, illetve esetenként az egyetértési jog gyakorlására terjed ki.

– *Anyaggazdálkodás.* Az anyagbeszerzéssel kapcsolatos döntési hatáskört a kereskedelmi igazgató a vállalatok 30,9%-ánál, a gazdasági igazgató pedig 12%-uknál gyakorolja. A vállalatok 27,2%-ánál a kereskedelmi igazgató dönt az importanyagok beszerzéséről. Az alap- és segédanyagok beszerzésével kapcsolatos döntési hatásköröket a központi anyaggazdálkodási szervek gyakorolják a vállalatok 27,2%-ánál, importbeszerzéseknél 21,8%-uknál.

– *Munkaerő- és bér-gazdálkodás.* A vezérigazgatók döntési hatáskörébe e funkciócsoportnál általában a munkaerő-szükségleti terv jóváhagyása, a bérfejlesztés és az év végi részesedés tartozik. A gazdasági igazgató dönt a bérfejlesztés mértékéről a vizsgált vállalatok 34,5%-ánál. A gazdasági igazgatóknál egyébként a munkaerő- és bér-gazdálkodással kapcsolatos hatásköri elemek 37,6%-a döntési jogkör. A személyzeti és szociális igazgatók e területen leggyakrabban javaslattevő és véleményező szerepet töltenek be, döntési hatáskörük aránya egyes munkaerő- és bér-gazdálkodási részfunkcióknál 12-14% közötti.

– *Termelésprogramozás, termelésirányítás.* A vezérigazgató dönt az éves termelési programról a vállalatok 40%-ánál, ez az arány a negyedéves termelési programoknál 23,6%. A műszaki igazgató hagyja jóvá az éves és a negyedéves termelési programot a vállalatok egynegyedénél. A központi termelési osztályok számottevő döntési jogkörrel rendelkeznek az operatív termelésprogramozásban és a gyártás ügyviteli előkészítésében számos vállalatnál.

A vizsgált vállalatok döntési struktúrája erősen koncentrált és hierarchikus. A vállalat egésze szempontjából fontos döntések 80-100%-a a vezérigazgató hatáskörébe tartozik. A többi döntés bizonyos mértékig a szakigazgatók szintjére került (a vállalatok 20, 40, 60%-ánál). Egyes részfunkcióknál a funkcionális vezetők, illetve részlegek is döntéshez jutnak. A döntési hatáskörök elhelyezését illetően az egyes vállalatok között eléggé jelentősek a különbségek.

A tapasztalatok azt mutatják, hogy a döntési hatásköröket sokszor nem azok gyakorolják, akiket ezzel a vonatkozó szabályzatok felruháztak. A döntések gyakran 1-2 irányítási szinttel feljebb születnek, főként a munkáltatói jogok gyakorlásánál.

A javaslatlételi, véleményezési hatáskört számos vállalatnál több szakfunkciónál intézményesítették. A felmérésbe bevont vállalatoknál szinte minden belső egység számára biztosítottak ilyen lehetőséget valamely részfunkciónál. Gyakori a javaslatlételi és véleményezési hatáskör intézményesítése a tervezésben, közepes a műszaki fejlesztési, az értékesítési és a pénz- és hitelgazdálkodási funkcióknál és viszonylag ritka az anyaggazdálkodásban, valamint a munkaerő- és bér-gazdálkodásban.

Az adott feltételek között célszerűnek tekinthető döntési struktúrától való eltérés, a túlzott centralizáció mértéke az egyes vállalatoknál meglehetősen különböző. *Minél több funkciónál, részfunkciónál jelenik meg a hatáskörök indokolatlan centralizációja, annál erőteljesebben jelentkeznek a túlzott centralizációból származó problémák, hatékonyságcsökkentő jelenségek.*

A túlzott centralizáció vállalatainknál gyakran túlzottan hosszú irányítási láncsal is párosul. A szükségtelen belső irányítási szintek beépülése mindenekelőtt azzal jár együtt, hogy a korábban alsó szintekhez tartozó, pl. a végrehajtáshoz kapcsolódó operatív döntések eltávolodnak attól a folyamattól, amelynek szerves tartozékai. A hierarchizáltság túlhajtása egyfelől merevvé, a változó külső körülményekre nem adekvát módon reagálóvá teszi a vállalati belső irányítási rendszert, másfelől az információ-áramlásban torzulást idézhet elő.

A nagyvállalatok belső hatásköri rendszerének túlzott centralizációja a kompetitív szférában jelentős mértékben hozzájárul ahhoz, hogy a nagyvállalatok rugalmatlanok, nehezen, lassan tudnak alkalmazkodni a piaci igényekhez, működő- és fejlődőképességük elmarad a követelményektől, hatékonyságuk javulásában, a tartalékok feltárásában és hasznosításában nem kielégítő az előrehaladás.

Az indokolatlan centralizáció különösen kedvezőtlenül befolyásolja azoknak a horizontális feldolgozó ipari nagyvállalatoknak a működését, amelyek területileg elkülönült, számottevő kapacitással és gazdálkodási tapasztalatokkal rendelkező gyáregységekből állnak, és amelyek termelési-értékesítési tevékenységében a kereslet gyakori változása és a termékfajtákon belüli gazdag választék nagy jelentőségű.

Iparvállalataink döntési rendszerére – a felmérések, vizsgálatok tapasztalatai szerint – széles körben az jellemző, *hogy a döntések telepítésében szinte kizárólagosan a hierarchia elve érvényesül*, vagyis a döntési folyamat tipikus útja a hierarchia vertikuma, a szolgálati utas kooperáció. Nagyon ritkák azok a döntések, amelyek meghozatalát a horizontálisan azonos szinten elhelyezkedő szakmai részlegek hatáskörébe utalták. A probléma tulajdonképpen nem is az, hogy a szolgálati utas kooperáció dominál, hiszen ez a mai viszonyok között szükségszerű, hanem az, hogy gyakran ott is ezt a döntési típust alkalmazzák a vállalatok, amikor az adott objektív feltételek között más döntési kooperációs formára lenne szükség. Sok vállalatnál pl. a technológiai fejlesztési ügyek olyan szakmai részleteinek eldöntésével kapcsolatban is a szolgálati utas kooperációt alkalmazzák, amikor a hierarchikus felettes szakmailag meg sem tudja ítélni a fejlesztő mérnökök által kidolgozott megoldást. A szolgálati utas kooperáció indokoltánál szélesebb körű alkalmazása és ezzel összefüggésben a döntések túlzott centralizációja részben abból adódik, hogy a vállalatok a mellérendeltségi viszonyokon alapuló horizontális kooperációt és a koordinatív tekintély által megvalósított kooperációt sokszor nem önálló döntési formaként, hanem csupán a szolgálati utas kooperáció előkészítéseként alkalmazzák.

A szolgálati utas kooperáció indokolatlan alkalmazása miatt különösen a műszaki fejlesztési döntéseknél jelentősek a veszteségek. A nem megfelelő döntési forma alkalmazása visszafogja a vállalati kutató-fejlesztő részlegekben dolgozó szakemberek kezdeményezőképességét, lassítja a műszaki fejlesztés folyamatait.

Az 1981–82-es minisztériumi és intézeti vizsgálatok azt mutatják, hogy a vállalatok többségénél még mindig nem halad előre a kívánatos mértékben a belső irányítási és ér-

dekeltségi rendszerek korszerűsítése. A vállalatok — egyes kivételektől eltekintve — nem valósították meg az egyes termelőegységek olyan fokú önállóságát, amely a valódi vállalkozói típusú vezetés alapja lehetne, ahol megteremthető a belső egységek megfelelő érdekeltsége a gazdasági eredmények rendszeres növelésében, az innovációs lehetőségek gyors megvalósításában, az együttműködő partnerek felkutatásában, a tartalékok hasznosításában. A vállalatok kissé eltérő módon érzékelik a belső mechanizmus fejlesztésének fontosságát. Csupán azok a vállalatok hajtanak végre jelentősebb fejlesztést a belső irányítás rendszerében, ahol felismerik, hogy a külső és belső piaci változások innovatívabb gazdálkodást igényelnek, és ez csak úgy valósítható meg, ha átfogóan korszerűsítik belső irányítási rendszerüket, ahol a vállalat vezetője és közvetlen munkatársai ténylegesen előre akarnak lépni ezen a területen.

Számos vállalat rövidebb és hosszabb távra szóló koncepciót dolgozott ki a vállalati belső irányítási rendszer fejlesztésére. Ezek szerint a vállalatok többsége felülvizsgálja az egyes funkciócsoportoknál a centralizáció és a decentralizáció arányát, és növelni kívánja a gyárak, gyáregységek hatáskörét. A fejlesztési koncepciók megalapozottsága és az eddig elért eredmények vállalatonként különbözőek.

Egyes vállalatoknál *korszerűen, színvonalasan foglalkoznak a vállalati belső irányítási rendszer fejlesztésével, olyan rész- vagy átfogó megoldásokat is bevezettek*, amelyek alapelveikben más vállalatok számára is ajánlhatók alkalmazásra. Megemlíthető pl. a TAURUS termékigazgatói rendszere, a Fővárosi Kézműipari Vállalat decentralizált döntési rendszere és a Budapesti Vegyiműveknél intézményesített megegyezéssel döntési mód. Más vállalatoknál is megtalálhatók esetenként a szolgálati úton alapuló egyszemélyi döntések mellett a csoportdöntések különböző formái (pl. hatáskörrel felruházott alkalmi fejlesztő csapatok, az együtt döntés stb.).

A vállalati döntési rendszer korszerűsítésének javasolható irányai

Gazdasági előrehaladásunk lényeges feltétele, hogy a vállalatok tevékenysége rugalmasabban alkalmazkodjék gazdaságunk külső és belső adottságaihoz, a piaci követelményekhez, hatékonyabban használják fel az anyagi és szellemi erőforrásokat, jobban mozgósítsák a gazdálkodás belső tartalékait.

A *nagyvállalatoknál* a hatékonyabb működésnek és fejlődésnek, a koncentrációban rejlő hatékonysági tartalékok kiaknázásának, az alkalmazkodóképesség erősítésének alapvető eszköze a vállalati belső irányítási rendszer fejlesztése. E gazdálkodó szervezeteknél — a vállalati törvénnyel összhangban — a belső döntési-érdekeltségi rendszer olyan továbbfejlesztésére van szükség, amely megfelelően biztosítja az *elkülönült gyáregységek gazdálkodási önállóságát és felelősségét, valamint érdekeltségét gazdálkodási és fejlesztési tevékenységük eredményességében*.

A gyáregységi gazdálkodási önállóság növelése elsősorban azoknál a *kompetitív szférába tartozó több telephelyes horizontális nagyvállalatoknál indokolt*, amelyek termékeinél a piaci kereslet gyakran változik, és az egyes termékfajtákon belül gazdag választék biztosítása kívánatos. E vállalatoknál a gyáregységi önállóság és érdekeltség fokozásával elősegíthető, hogy a belső szervezeti egységek közvetlenebbül érzékeljék a piaci hatásokat, kedvezőbb feltételek alakuljanak ki kezdeményezőkézségük kibontakozásához.

A gyáregységi önállóság növelése a több telephelyes horizontális vállalatoknál alapvetően a döntési hatáskörök decentralizálása vagy a gyáregységek leányvállalattá alakítása útján valósítható meg. A hatásköri decentralizációnak lehetséges olyan formája is, hogy a vállalati központ lényegében csak a stratégiai funkciókat tartja meg, a gyáregységek széles körű önállóságot élveznek, és megítélésük alapvető kritériuma a jövedelmezőség. A leányvállalat a vállalat nagyfokú önállósággal, vállaltszerűen működő része, amelynek az anyavállalattal való kapcsolatát a tevékenység jellege, a vállalati sajátosságok figyelembevételével lehet meghatározni. Leányvállalatok természetesen nemcsak horizontális, hanem vertikális vállalatoknál is létrehozhatók csekély vállalaton belüli vertikális kapcsolatokkal rendelkező termelőegységekből, valamint háttér-ipari, szolgáltató profilú részlegekből.²

A vállalati döntési-érdekeltségi rendszer korszerűsítésével nagyvállalataink jelentős részét olyan gazdasági szervezetekké lehetne fejleszteni, amelyek egyaránt hasznosítani tudják a nagy méretekből és a gyáregységek gazdálkodási önállóságából származó előnyöket.

A döntési hatáskörök vállalaton belüli megoszlásának korszerűsítése természetesen a vállalatok szélesebb körénél is lehetséges. Kíváncsú lenne leadni a vállalati központokból mindazokat a hatásköri elemeket, amelyek alacsonyabb irányítási szinteken eredményesebben gyakorolhatók. Ajánlható a javaslattételi, véleményezési gyakorlat további szélesítése is. Fejlesztésigényes szférában, dinamikusan változó környezeti feltételek között működő vállalatoknál az innováció kibontakozásának elősegítése érdekében gyakran hasznos lehet a vállalati belső irányítási rendszerbe *speciális teameket, programszervezeteket, mátrixszervezeteket* beépíteni, az ezeknek megfelelő döntési eljárásokkal.

Azoknál a folyamatoknál, ahol a tevékenység jellege ezt indokolja, a szükséges feltételek adottak vagy megteremthetők, kívánatos felváltani a *szolgálati utas döntési kooperációt a koordinatív tekintély által megvalósuló vagy a mellérendeltségi viszonyokon alapuló horizontális döntési kooperációval*, a decentralizált csoportos döntés valamilyen formájával. Ezzel a horizontálisan azonos szinten elhelyezkedő szakemberek között szabadabb, rugalmasabb együttműködés alakulhat ki a döntési folyamatban: az egyes problémamegoldó folyamatokban azok vehetnek részt, akik szakmai tudásuk alapján erre valóban hivatottak. A vállalati döntési rendszer korszerűsítése keretében számos vállalatnál indokolt napirendre tűzni a közvetlen termelésirányítók, a művezetők hatáskörének továbbfejlesztését is. A művezetőkre az iparvállalatoknál lényeges funkciók hárulnak, a rendelkezésükre álló eszközök, feltételek azonban gyakran nem elégségesek. Ez is szerepet játszik abban, hogy tevékenységük sokszor csak részben felel meg a követelményeknek. Általában növelni kell a termelés közvetlen irányítóinak, a művezetőknek a hatáskörét és munkájukkal, felelősségükkel arányosan anyagi és erkölcsi megbecsülésüket is.

A vállalat nemcsak gazdasági, hanem társadalmi egység is, amelynek belső irányítási

²Egyes belső egységek (pl. háttérpar, segédüzemi, szolgáltató részlegek) önállósága szerződéses üzemeltetési formára való áttérés, illetve bérbeadás vagy közös vállalkozásba való bekapcsolódás útján is növelhető. Ezek a megoldások azonban túlnőnek a döntési rendszer problematikáján, lényegében a szervezeti formák, keretek korszerűsítését jelentik.

rendszerébe be kell építeni az üzemi demokratikus fórumok – jogszabályokban rögzített – véleményezési és kezdeményezési, egyetértési, döntési, ellenőrzési és egyéb jogait is. Lényeges, hogy a vállalati vezetés – a társadalmi szervek bevonásával – úgy korszerűsítse a munkahelyi demokrácia fórumai közötti konkrét munkamegosztást, a feladat- és hatásköröket, hogy az mentes legyen a párhuzamosságoktól, és célszerűen illeszkedjen az egyes vállalatban belüli irányítási szintek funkcióihoz, hatásköréhez.

A döntési hatáskörök átrendezésével, a gyáregységi önállóság növelésével egyidejűleg el kell végezni a megfelelő korszerűsítéseket a belső érdekeltségi rendszerénél és a belső irányítási rendszer többi kapcsolódó eleménél is. A döntési hatáskörök megosztásának korszerűsítésével kapcsolatban azt is hangsúlyozni kell, hogy az csak akkor hozza meg a várt eredményt, ha a vállalatok gondoskodnak az eredményes funkcionáláshoz szükséges feltételek biztosításáról.

A vállalati törvény alapján a vállalati belső irányítási-döntési rendszer kialakítása, fejlesztése vállalati hatáskör. Ez lehetővé teszi, hogy minden vállalat vezetése olyan döntési rendszert alkalmazzon, amely az adott belső és környezeti feltételek között a legelőnyösebb. Az utóbbi másfél évtized során több párt- és állami állásfoglalás felhívta a figyelmet a vállalati belső irányítási-döntési rendszer fejlesztésének szükségességére, jelentőségére. Számos felmérés, vizsgálat ugyanakkor azt mutatja, hogy a vállalati belső mechanizmus legtöbb gazdálkodó szervezetnél nem eléggé korszerű, a fejlődés elmarad a lehetőségektől és a követelményektől. A szakirodalom számos olyan tényezőre felhívja a figyelmet, amelyek fékezik a vállalati belső irányítási-döntési rendszer fejlődését. A legfontosabb nyilvánvalóan az, hogy a társadalmi-gazdasági környezet még nem ösztönzi-kényszeríti eléggé a vállalatokat a hatékony működésre, és arra, hogy ehhez belső irányítási rendszerüket is megfelelően korszerűsítsék. A vállalati vezetők gyakran és tulajdonképpen indokoltan hivatkoznak arra is, hogy a vállalatok jelenlegi gazdasági környezetének több eleme a döntési hatáskörök centralizálására ösztönöz.

Alapvető jelentőségű ezért a vállalati belső irányítási-döntési rendszer fejlődésének előmozdítása szempontjából is a gazdaságirányítási gyakorlat, a vállalatok társadalmi-gazdasági környezetének olyan továbbfejlesztése, amely egyrészt megfelelően közvetíti a gazdálkodó szervezetekhez a gazdaságpolitika fő követelményeit, másrészt nagyobb önállóságot biztosít a vállalatoknak, amely hatására a hatékonyabb működés és fejlődés – így az ehhez szükséges belső döntési rendszer kifejlesztése is – belső kényszerré válik.

A vállalati döntési rendszer fejlesztését célszerű elősegíteni elvi-módszertani ajánlások, típusmodellek kidolgozásával, a külföldi és a hazai kutatási eredmények, az előremutató gyakorlati tapasztalatok feldolgozásával és közreadásával, vállalati tapasztalatcserék szervezésével, valamint az ilyen irányú továbbképzés kiterjesztésével is.

AZ ÜZEMI DEMOKRÁCIA HELYZETE ÉS FEJLESZTÉSE IPARUNKBAN*

Az utóbbi években a demokrácia — és ezen belül a munkahelyi, az üzemi demokrácia¹ — kérdései a tudományos és a politikai érdeklődés fókuszába kerültek. Újságcikkek, rádió- és tv-adások, a szakszervezetek helyi és országos vezető szervei, a párt- és állami szervek foglalkoztak a témával, tanulmányok, könyvek jelentek meg, amelyek különböző oldalról próbálták elemezni az üzemi demokrácia kérdéseit. A tudományos kutatáson belül szociológiai, politológiai, közgazdasági, pszichológiai módszerekkel egyaránt vizsgáldták a témában, érték el olyan eredményeket, amelyeket a gyakorlat — benne az iparvezetés és a szakszervezeti vezetés gyakorlata is — jól hasznosíthat.

Az üzemi demokrácia lényegének megértéséhez azt kell látni, hogy ez egy komplex fogalom. Fontos jellemzője az érdekvviszonyok felszínre hozása, az érdekek érvényesítése, az érdekütközések megoldása, hiszen a vezetésben való részvétel éppen az egyes rétegek, csoportok és egyének azonos és eltérő érdekeinek formális csatornában való megjelenítését, az érdekek ütközésekben, esetleg konfliktusokon keresztül való érvényesítését szolgálja. Ugyanakkor az üzemi demokráciát nem tekinthetjük csak az érdekek érvényesítése eszközének, hanem egyben mint a szocialista demokrácia része, a hatalomban való részvétel, a hatalomgyakorlás módja, a tulajdonosoknak — akik egyben munkavállalók is — a vezetésben való részvétele. A részvételre jellemző, hogy az elsődlegesen — jóllehet nem kizárólag — az érdekelték anyagi boldogulásának elősegítésére irányul, ezért csak akkor tekinthető az üzemi demokrácia hatékonnak, ha előmozdítja a vállalat eredményesebb gazdálkodását. Nem hanyagolhatók el a politikai, hatalmi tényezők sem. Az üzemi demokrácia a mi viszonyaink között a szocialista politikai rendszer, a munkáshatalom kiteljesedésének és egyben legitimitásának is nélkülözhetetlen eszköze, eszköz a dolgozó embereknek a közéletbe való bevonására, a közéletiség erősítésére.

Az irodalomban, a viták során, a vállalati gyakorlatban időnként téves nézetek is jelentkeznek. Nem mindenki érzékeli, hogy az üzemi demokrácia nem azonosítható a

*Az Új formák, elvek és tendenciák az ipari szervezet alakulásában címmel 1983. szeptember 13–14-én tartott műhelyvitára készített tanulmány. A szerző a Szakszervezetek Elméleti Kutatóintézete igazgatóhelyettese.

¹A köznyelvben, beleértve a tudományos köznyelvet is, a munkahelyi demokrácia és az üzemi demokrácia kifejezéseket gyakran szinonimaként használják, és ezen belül is az utóbbi kifejezés az elterjedtebb. A témában az elmúlt évben rendezett tudományos konferencián az az álláspont alakult ki, és ezt az előadó is magáévá tette, hogy a munkahelyi demokrácia fogalma magában foglalja az állami tulajdonban levő termelőterületeken, így az iparban kialakult demokráciát (üzemi demokrácia), a szövetkezeti demokráciát és a nem termelő területek, intézmények, hivatalok belső demokráciáját (hivatali demokrácia).

vég nélküli vitákkal. Időnként elfeledkeznek arról, hogy a demokrácia folyamatában a döntés egyfajta határt is jelent, a demokrácia nem lehet parttalan. Akadt olyan nézet – igaz napjainkban már visszavonulóban van –, amely a demokráciát az emberséges vezetési stílussal azonosította, feszültségvezető mechanizmusként értelmezte, vagy más oldalról megközelítve, valamiféle központilag erőltetett pótcselekvést látott benne. Akadtak olyan vélekedések, amelyek a proletárhatalom szilárdságát, a párt vezető szerepét féltették az üzemi demokrácia fejlődésétől. Más oldalról csodákat, minden problémánk megoldását várták az üzemi demokráciától.

Az eddigieket összefoglalva az üzemi demokrácia a tulajdonviszonyok egyik megjelenési formája, az érdekütközések megoldásának egyik mozgásformája, a hatalomban való részvétel, a hatalomgyakorlás módja, a közéletiség egyik szférája, része annak a folyamatnak, amely végül a kommunista önkormányzathoz vezet.

E néhány rövid elvi megállapítás után egy gyakorlati kérdésre kell még a bevezetésben kitérni. Az előadás címe kihangsúlyozza, hogy az üzemi demokrácia kérdéseit az *ipar* vonatkozásában tárgyalja. A Szakszervezetek Elméleti Kutatóintézetében a 70-es évek második felében folytatott kutatások során arra a megállapításra jutottak, hogy az üzemi demokrácia érvényesülését kimutathatóan nem motiválja az a tényező, hogy a vizsgált vállalat az iparban vagy más – az állami szektorhoz tartozó – termelőterületen működik. A helyi speciális tényezőkön kívül a vállalat nagysága, szervezeti felépítése, területi elhelyezkedése, dolgozóinak összetétele befolyásolja a munkahelyi, az üzemi demokrácia kialakuló színvonalát. Mindezek alapján a továbbiakban az üzemi demokrácia terén elért eredmények, a jelentkező problémák, a megoldandó feladatok kapcsán nem hangsúlyozzuk külön az adott megállapítás érvényességét az ipari vállalatoknál.

Az előadás három kérdéscsoporttal foglalkozik, ennek során

- ismerteti a múlt év végén a munkahelyi demokrácia fejlesztése érdekében hozott rendelkezéseket és a végrehajtásukról szerzett első tapasztalatokat,
- megjelöl néhány olyan tényezőt, amelyeknek alakulása jelentős hatással lehet az üzemi demokrácia fejlesztésére,
- utal a gazdaságirányítás területén elképzelt változásoknak az üzemi demokráciára gyakorolt hatására.

A Minisztertanács és a SZOT elnökségének 1049/1982. (XII. 15.) MT–SZOT sz. együttes határozata a munkahelyi demokrácia egyes kérdéseiről
A végrehajtásról szerzett tapasztalatok

Az elmúlt időszakra visszatekintve megállapítható, hogy az 1981. évet megelőzően az üzemi demokrácia kérdéseit 1977-ben szabályozta átfogóan a Minisztertanács és a SZOT. Az akkor hozott határozat megerősítette az addig megtett utat, és miközben megjelölte a fejlődés irányát, egyben új szakaszt is nyitott. Az akkori szabályozásból néhány témát kiemelve látható, hogy már egy fél évtizeddel ezelőtt rögzíthető volt:

- a demokrácia továbbfejlesztése olyan szükségszerű és alapvető társadalmi feladat, amelynek megvalósításáért a társadalom minden szervezete – párt-, állami, szakszervezeti és ifjúsági szervezete – a maga területén egyaránt felelős;

– a vállalatoknál létrehozandó intézményrendszer, a szervezeti keretek, más szóval az úgynevezett demokratikus fórumrendszer, ezen belül a közvetlen és közvetett demokrácia fórumainak szerepe, ezek összekapcsolódásának, érvényesítésének módja;

– a demokratizmus érvényesítéséhez, a dolgozók vezetésbe való bevonásához nincs szükség valamiféle külön szervezetre, mert ez a szakszervezetek útján biztonságosan megoldható.² A szakszervezetekben, amelyek jellegüknél fogva mindenkor képviseleti feladatokat látnak el, tömörül hazánkban a bérből és fizetésből élő dolgozók több mint 96%-a.

Az 1977. évi határozat végrehajtásával kapcsolatos tapasztalatok feldolgozása érdekében a Minisztertanács a Központi Népi Ellenőrzési Bizottsággal országosan megvizsgálta a munkahelyi demokrácia helyzetét. A szakszervezeti mozgalom országos vezető szerve, a Szakszervezetek Országos Tanácsa 1981 őszén szintén napirendre tűzte a munkahelyi demokrácia továbbfejlesztésének kérdéseit. Mind a KNEB – és ennek nyomán a kormány –, mind a SZOT azt állapította meg, hogy a közös határozat céljaiban és tartalmában egyaránt jól szolgálta a demokrácia továbbfejlődését, az elért eredmények összességükben jelentősek. Ugyanakkor az elemzések néhány általánosan jelentkező, korántsem elhanyagolható jelentőségű hibát is feltártak. Ezek közül – a teljesség igénye nélkül – megemlíthető, hogy

– a dolgozók – és így képviseleti szerveik, a szakszervezetek – nem mindig, nem mindenhol éltek teljes mértékben a részükre biztosított jogokkal;

– az üzemi demokratikus fórumok munkájában átfedések, párhuzamosságok, ismétlések, formális vonások is jelentkeztek (pl. ugyanazt a témát, ugyanolyan módon, jelentős részben azonos résztvevőkkel két vagy több fórumon is megtárgyalták);

– a megtárgyalandó kérdések kijelölése során nem mindig a tényleges helyi szükségletekből, igényekből indultak ki, mert nagymértékben hatott a megszokottság, a munkatervek fetisizálása, és mert túl sok téma megtárgyalását írták elő az állami irányító szervek, illetve a felsőbb szakszervezeti szervek;

– megtalálható volt a demokratikus fórumok résztvevőinél, ezen túl még a szakszervezeti és munkahelyi vezetők körében is a bizonytalanság, a bátortalanság, a szükséges ismeretek hiánya.

Ilyen előzmények, több mint egyéves intenzív előkészítő munka, sok vita után született meg a munkahelyi – ezen belül az üzemi – demokrácia kérdéseit szabályozó új, 1982. évi közös (Minisztertanács–SZOT Elnöksége) határozat. A jelenleg is érvényben levő előírások számos kérdésben eltérnek a régi szabályoktól, megoldási módoktól, fokozottabban építenek a vállalati önállóságra, kezdeményezésekre. A határozat jellemző vonásai közül kiemelhető

– a keretjelleg, az a tény, hogy a központi szervek csak a főbb elveket és előírásokat rögzítették, a részletek szabályozását a helyi szervekre bízták. Így természetesen csökkent a központi előírások száma, növekedett a helyi kollektívák önállósága és felelőssége;

² Az MT–SZOT-határozat megjelenése előtt 50 vállalatnál, intézménynél kísérlet folyt, hogy a dolgozók részvételét a vezetésben milyen formában lehet hatékonyabban megoldani. A kísérlet egyértelműen bizonyította, hogy a szakszervezeti képviselet hatékonyabban működik, mint a külön ebből a célból választott „munkásküldötték tanácsa”.

– a túlszabályozás megszüntetése, enyhítése. A múltban az egyes ágazati-iparági szakszervezetek az illetékes állami főhatósággal, minisztériummal együtt a központi döntések kiegészítésére, magyarázására közbeeső szabályokat állapítottak meg, határozatokat, irányelveket dolgoztak ki. Az új határozatok alkalmazásához a SZOT Elnökség útmutatót adott ki, de külön ágazati irányelvek kiadását nem írták elő;

– a különböző fórumok funkcióinak rendezésével elősegítette a párhuzamosságok, átfedések felszámolását;

– meghatározták a munkahelyi demokráciával kapcsolatos gazdasági vezetői feladatokat, a minisztériumok, országos hatáskörű szervek, tanácsok vezetőinek tennivalóit;

– kibővült a kollektívák joga a vezetők megítélésében. Az előző időszak gyakorlatától eltérően nemcsak a magasabb vezető állásúak tevékenységét véleményezik, hanem a vállalati vezetés más szintjén dolgozókat is, beleértve a munkahelyi vezetőket. A véleményezés az éves, több éves tevékenységen túl kiterjed a vezetők munkaviszonyával kapcsolatos olyan lényeges intézkedésekre is, mint az alkalmazás, a megbízás, a felmentés, a minősítés, a kitüntetés;

– bár a vizsgált téma szempontjából másodlagos jelentőségű, megemlíthető, hogy a múlttal ellentétben a termelőterületekre hozott intézkedések – csekély kivételtől eltekintve – a nem termelő szférában, a hivatalokban, az intézményekben is érvényesítendőek.

Az új határozat megjelenésével jobb feltételek, lehetőségek jöttek létre az üzemi demokrácia további fejlődésére. A feltételek, lehetőségek azonban – mint az 1983. I. féléve is megmutatta – nem hatnak automatikusan, a valóság megváltoztatása jelentős erőfeszítéseket igényel.

Átfogó, jelentős mértékű új szabályozás megjelenése után egy félév nem számít hosszú időnek, de a változások irányának, arányának első becslésére már alkalmat ad. Összefoglalóan megállapítható, hogy az üzemi demokrácia ugrásszerű fejlődésének egyelőre nem látszanak a jelei. A jelentős számú vállalatnál szerzett tapasztalatok szerint nem történt lényeges változás a demokratikus fórumok feltételrendszerében, működésében, a dolgozók ma sem vesznek részt érdemibb módon a vezetésben. A lehetőségekhez és a szükségletekhez képest mutatkozó elmaradásban szerepet játszó tényezők közül figyelmet érdemelnek a következők.

– Az állami, a gazdasági szervek, vezetők többsége – a pártszervek gyakorlatától eltérően – csak részben felelt meg ez irányú feladatának. A minisztériumoknak, főhatóságoknak csak egy része készítette fel – általában a partner szakszervezeti szervezetekkel közösen – a felügyelete alá tartozó állami, gazdasági vezetőket. Többségük csak késve – vagy egyáltalán nem – fordított gondot a határozat végrehajtásának megszervezésére, segítségére.

– Az egyes szakszervezetek központi vezetőségei (az ipar területén nyolc iparági szakszervezet működik) sem kezdték el kellő időben felkészíteni vállalati alapszerveiket az üzemi demokrácia továbbfejlesztésével kapcsolatos teendőikre. Többségük csak jóval az 1949-es határozat megjelenése után végezte el ezt a munkát, igaz, hogy akkor már igen sokféle – hatékonynak tűnő – formát és módszert alkalmaztak.

– Mint már az előzőekben szerepelt, az iparági szakszervezeteknek nem volt olyan kötelezettségük, hogy ajánlást, útmutatót adjanak ki, erre mégis több helyen sor került. Ezeknek az elsősorban a munkamegosztás kialakításával, a vezetők véleményezé-

sével foglalkozó anyagok egy része valóban segítséget jelentett a vállalati szakszervezeti szervezeteknek, ugyanakkor kikerültek elvi félreértésre utaló szövegezők, olyan állásfoglalások, amelyek ellentétesek voltak a SZOT Elnökség útmutatójával. Érthető, hogy mindezek bizonyos körben zavart keltettek, mérsékeltek az önálló gondolkozást, sablonos megoldáshoz vezettek.

– A vállalati, üzemi szakszervezeti szervek döntő többsége késésben volt. Abban is jelentkezett az önállóság hiánya, hogy az alaphatározat, a SZOT Elnökség útmutatója megjelenése után sem intézkedtek, hanem további útmutatásra, mások segítségére, mintákra, eligazításra vártak.

– A gazdasági év indításával kapcsolatos összetett feladatok, különösen az első negyedévben, elvonták mind a gazdasági vezetők, mind a szakszervezetek figyelmét ettől a témától. (A közös határozat szerint a vállalatoknál a „szervezeti és működési szabályzatokat folyamatosan, de legkésőbb 1983. március 31-ig módosítani kell”. Szinte kivételnek számít az a vállalat, ahol erre az előírt határidő lejártáig sor került.)

– Továbbra is hatottak a régi beidegződések, a megszokotthoz való ragaszkodás, a formai kérdések előtérbe helyezése.

– A dolgozók aktivitását fekezte, érdeklődését csökkentette, hogy az új, a demokráciát bővítő rendelkezésekkel lényegileg egyidőben árstop bevezetése nélkül mintegy negyedéves időtartamra gyakorlatilag bérstopot rendeltek el, és így az őket legjobban érdeklő egyik témával nem foglalkozhattak.

Az elkészt, elhúzódo előkészítő munka ellenére a III. negyedév elején a gazdasági vezetők, a szakszervezeti tisztségviselők többsége – elsősorban vállalati szinten ismerete, sőt értette az új határozat lényegét, és bár késve, de megkezdte a határozat végrehajtására irányuló munkát, az üzemi demokrácia továbbfejlesztése feltételeinek megteremtését. Munkahelyi szinten a helyzet kedvezőtlenebb, az itt dolgozó helyi vezetők, szakszervezeti tisztségviselők konkrét feladatainak meghatározása, megismertetése, megértetése általában még nem történt meg. Ezek után nyilvánvaló, hogy a dolgozók jelentős részénél nem tudatosult a határozat lényege, illetve sok esetben nem is emlékeznek arra, hogy ilyen – az üzemi demokráciára vonatkozó – döntés született.

A közös határozat fogadtatása, vezetői, szakszervezeti tisztségviselői értékelése meg lehetőségen vegyes képet mutatott. Sokan pozitívan fogadták az intézkedéseket, amelyek számukra nagyobb részvételi lehetőséget kívántak teremteni. Nem lebecsülhető azonban azoknak a száma sem, akik egyáltalán nem tartották szükségesnek az új rendelkezéseket, vagy legalábbis korainak vélték a bevezetésüket. Vannak, akik számára a határozat keretjellege, a nagyobb önállóság okozott gondot. A legtöbb ellenérzés, ellenvetés a vezetői véleményezéssel kapcsolatban jelentkezett. Kétkeltek a helyi (gyári, gyáregységi, műhelyi) szakszervezeti szervek alkalmasságában, és főleg a bizalmiak, főbizalmiak képességeit, felkészültségét vitatták. Maguk a bizalmiak sem fogadták osztatlan örömmel az általuk gyakorolható véleményezési jogot, nagy részüknél bizonyos félelem, idegenkedés tapasztalható, amiben nyilván közrejátszott alkalmasságuk, illetve alkalmatlanságuk, függőségi viszonyuk. A beosztott dolgozók – már akik megismerték a határozatot – különösebb reagálás nélkül vették tudomásul a változásokat, illetve azok lehetőségét.

Az üzemi demokrácia továbbfejlesztése

Az előzőekben elmondottak alapján evidensnek tűnik, hogy nem egész egy évvel a munkahelyi demokrácia ügyében hozott határozat után nincs szükség újabb, a témával foglalkozó központi intézkedés megfogalmazására, kiadására. Az üzemi demokrácia továbbfejlesztése a vállalatok külső környezetében és belső rendszerében igényel változtatást. A következőkben néhány olyan tényező kerül kiemelésre, amelyek jelentős részét nem az üzemi demokrácia hagyományos feltételei között tartják számon, de amelyek helyzete, változása pozitív – vagy negatív – irányban jelentősen befolyásolhatja az üzemi demokrácia alakulását.

A külső feltételek között feltétlenül figyelmet érdemel a vállalati önállóság. Az üzemi demokrácia keretei között a dolgozói kollektíva, illetve képviselői a vállalat igazgatójával és a vállalat helyi képviselőivel működnek együtt. Minden olyan intézkedés, amelyik – akár indokoltan, akár indokolatlanul – korlátozza a vállalati önállóságot, egyben szűkíti az üzemi demokrácia kibontakozásának lehetőségeit. Ebből a szempontból különösen károsak azok az intézkedések, amelyek eredetileg vállalati hatáskörben – például a kollektív szerződés keretében – szabályozandó kérdéseket utólag központi hatáskörbe vontak.

Az előző évek gyakorlatának megfelelően 1982-ben – több-kevesebb vita után, jól-rosszul, de általában demokratikusan – a kollektív szerződésekben szabályozták a vállalatoknál azoknak a körét, akik a saját gépkocsijuk igénybevételéért központi keretösszegeken belül helyileg meghatározott összegű átalányt vehettek fel. Október utolsó napjaiban, november 1-én a vállalatokhoz az állami szervektől telex, távbeszélő-üzenet, távirat érkezett, amelyben letiltották a november elején esedékes átalányösszeg kifizetését. Nem szükséges különös fantázia annak elképzeléséhez, hogy a rendelkezés által negatívan érintett, a vállalati közvéleményben jelentős súllyal bíró réteg ezek után egy ideig mennyire veszi komolyan azt a részletesen szabályozott demokratikus eljárási módot, amelynek eredményeként létrehozott vállalati megállapodást – annak egy részét – egy tollvonással bármikor meg lehet semmisíteni.

A dolgozók számára általában és alapjaiban kedvező intézkedés volt az ötnapos munkahét bevezetése. A központi rendelkezések a végrehajtás egyes kérdéseinek eldöntését vállalati hatáskörbe adták. Ezek közül a dolgozók jelentős része számára fontos kérdés volt a munkaidő-beosztás, a munkaidő kezdetének és végének meghatározása. Nem egy helyen, sokak véleményét meghallgatva, a különböző csoportok érdekeit ütköztetve, demokratikus módszerekkel alakítottak ki egy, a nagy többség számára optimális időbeosztást, majd a döntés után a lépcsőzetes munkakezdsre való tekintettel a városi, fővárosi tanács szakigazgatási szerve – valójában a helyi közlekedési vállalat – egy más kezdési időpontot írt elő. Ezek után – a tanácsi intézkedések megalapozottságától függetlenül – ismét felvethető a kérdés, mennyiben veszik, vehetik az érintett dolgozók komolyan az üzemi demokráciát.

Az üzemi demokráciának, a dolgozók vezetésbe való bevonásának – mint az a bevezetőben szerepelt – a dolgozók egyéni érdekéhez is kapcsolódnia kell. Mindaddig, amíg a vállalatok anyagi érdekeltisége csak lazán, tompítottan kapcsolódik tényleges teljesítményeikhez, amíg a vállalatok eredményeit, anyagi lehetőségeit jelentős mértékben az befolyásolja, hogy termékei milyen árformában vannak, milyen kapcsolatai vannak az

importot, a hitelt és a különböző támogatásokat, dotációkat engedélyező szerveknél, nemigen várható, hogy a vezetés a fő hangsúlyt a termelés megszervezésére helyezze, és ebben valóban a dolgozói kollektívára támaszkodjon. A vállalat ügyei iránt a dolgozók akkor érdeklődnek igazán, ha azt tapasztalják, hogy munkájukkal és véleményükkel valóban befolyásolni tudják az eredményességet, és ennek hatását saját anyagi boldogulásukban, munkafeltételeik, munkakörülményeik javulásában is érzékelni tudják. Ebből a szempontból egyébként az is lényeges kérdés, hogy az egyén, illetve családja jövedelmében milyen szerepet játszik a vállalatnál elérhető kereset. Mindazoknál, akiknél akár családi okokból (pl. jól kereső szülők gyermekei, akik még nem foglalkoznak az önálló családalapítás gondolatával), akár egyéb kereseti forrásaik miatt (pl. vállalkozások) kicsi a vállalatnál elérhető kereset iránti érdeklődés, ezzel együtt általában a vállalati ügyek iránti érdeklődés is alacsony színvonalú.

A néhány száz főnél nagyobb vállalatoknál a dolgozók az üzemi demokrácia közvetlen fórumain elsősorban vagy kizárólag a helyi vezetőkkel találkoznak, akiknek képviselniük kell a vállalati vezetést. A helyi vezetők színvonala, a rájuk bízott hatáskör, a hozzájuk delegált döntések köre alapvetően befolyásolja, hogy a beosztottak körében milyen vélemény alakul ki a részvételi lehetőségről. A munkások gondolataira, javaslataikra nem magyarázatot, hanem érdemi intézkedést várnak, ennek elmaradása az esetek többségében csökkenti az érdeklődést, az aktivitást. Itt kell megjegyezni, hogy az üzemi demokrácia minden dolgozóra, tehát nemcsak a beosztottakra, hanem a különböző beosztású vezetőkre is vonatkozik. Nehéz elvárni a helyi vezetőktől, hogy az előírásoknak megfelelően érdemben bevonják a beosztottakat az ügyek eldöntésébe, ha a felső vezetés az ő demokratikus jogait, részvételi jogosultságukat semmibe veszi.

Az üzemi demokrácia érvényesülésének alapvető feltétele, hogy a dolgozók megfelelő ismeretekkel rendelkezzenek vállalatuk ügyeiről, folyamatos legyen az információ-áramlás. Ennek során elengedhetetlen a nyíltság, az őszinteség, a kendőzetlenség. A közügyek nyilvánossága a szocialista demokráciának – és így az üzemi demokráciának is – az egyik alapvető eleme. Ezzel azért kell kiemelten foglalkozni, mert a témában hozott párt döntések ellenére a tájékoztatás, a nyilvánosság színvonala még napjainkban is hihetetlenül alacsony. Az okokat vizsgálva legtöbbször olyan aggodalommal lehet találkozni, hogy a nyilvánosság sértene a gazdasági érdekeket, illetve a politikai érdekek nem felelne meg. Ez a félelem azonban csak egyes esetekben, ritkán lehet megalapozott. Ennek ellenére csak elvétve kerül sor vitára olyan, a kollektívára tartozó, előzetesen nem eldöntött kérdésben, amely a vállalat helyzetére, gazdálkodására, terveire vonatkozik, amelyek tehát közvetlenül vagy közvetve minden ott dolgozót érintenek.

Közismert, hogy hazánkban a szakszervezetek helyi szerveinek – a pártszervek elvi irányítása és ellenőrzése mellett – meghatározó szerepe van az üzemi demokrácia gyakorlatában. A szakszervezetek helyi választott vezető szervei, a különböző szinten működő bizalmi testületek, szakszervezeti bizottságok, amelyek az üzemi demokrácia képviselői fórumaiként is tevékenykednek, általában eleget tettek alapvető kötelezettségeiknek. Az elért eredmények mellett munkájuk továbbfejlesztésére, választási eljárásaik demokratikusabbá tételére múlhatatlanul szükség van. Figyelmet érdemelnek a következő problémák:

– A jelenlegi szakszervezeti felépítés a vállalati munkaszervezetet követi. Ez számos előnye mellett olyan gondot is okoz, hogy jelentős helyi vezetői csoportoknak (pl. a

művezetőknek) a bizalmi testületben nincsen automatikus képviseletük. A vezetői kollektíva belső érdekstruktúrájának alaposabb megismerése alapján biztosítani kell az egyes homogén érdekcsoportok arányos részvételét a döntést hozó testületekben.

– Az 1980-as választások során a bizalmiakat, főbizalmiakat nyílt szavazással választották meg.³ Figyelembe véve a bizalmiak részére előírt széles körű feladatokat, a számukra jogszabályilag biztosított hatásköröket, a képviseleti fórumokon betöltött szerepüket – és nem utolsósorban az államhatalmi szervek választási rendszerével kapcsolatban elfogadott elképzeléseket – a szakszervezeteknek is kötelezően teljeskörűvé kell tenniük a titkos szavazással történő választást.

– A SZOT választási szabályzata szerint minden szakszervezeti funkcióra több személy is jelölhető, és az tekintendő megválasztottnak, aki a szavazatok több mint felét megkapta. A következőkben a szabályzat kimondja, hogy amennyiben „a szükséges szavazatot – több jelölt esetén – a javasolt személyek mindegyike megkapta, a jelölés sorrendje dönt”.⁴ Ez utóbbi előírás antidemokratikusnak tekinthető, és így helytelen lenne a következő választáson is alkalmazni.

Az elmondottakon kívül még számos olyan tényező található, amelyek alakulása befolyásolja az üzemi demokrácia színvonalát, ezek közül – a terjedelmi korlátokra való tekintettel – csak címszószerűen említjük meg

- a politikai feltételeket,
- a pártdemokrácia helyzetét,
- a jogok és a köteleességek egységét,
- a szó és a tett egységét a vezetőknel,
- a vezetők előadói képességét,
- a függőségi viszony tényleges kétoldalúságát,
- a dolgozók műveltségi színvonalát,
- a dolgozók köztulajdonosi szerepének érvényesülését,
- a szakszervezeti csoportok működését,
- a képviselők munkásjellegét.

Az irányítási rendszer elképzelt változtatásainak várható hatása az üzemi demokrácia fórumrendszerére, annak működésére

A szervezeti változtatások során – az eddig ismert elképzelések szerint – a tulajdonosi és működtetési funkciók szétválasztásra kerülnek. A tulajdonosi funkciók körébe általában a következőket sorolják:

- a vállalatalapítási, vállalatstruktúrázási és megszüntetési intézkedéseket,

³Néhány helyről jelezték, hogy szükségesnek tartanák a bizalmi titkos szavazással való választását. Az ilyen konkrét kívánságok teljesítése elől a felsőbb szakszervezeti szervek már 1980-ban sem zárkoztak el.

⁴Egy konstruált számszerű példa: 5 tagú testületbe 6 főt jelölnek, százan szavaznak. A szavazólapon levő első 5 jelölt mindegyike 80 szavazatot kap, a sorrend szerint 6. 100 szavazatot. Az első 5 jelölt számít megválasztottnak a szavazatok 80-80 százalékával, a 6. jelölt – akire mindenki szavazott – nem lett a testület tagja.

- a vállalati igazgatókkal kapcsolatos káderpolitikai intézkedéseket (az igazgatók kinevezése, minősítése, bérezése, jutalmazása, felelősségre vonása, leváltása),
- a tőkefelhasználás hatékonyságának ellenőrzését, a döntést a tőkehasznosítási (bővítés, kivonás, áramoltatás) témákban.

Az említett tulajdonosi funkciók gyakorlása – az esetek többségében – az adott vállalat dolgozóinak alapvető munkavállalói érdekeit érintik, ezért feltétlenül szükségesnek látszik, hogy a dolgozók élhessenek az üzemi demokrácia szabályozott keretei között részvételi jogukkal. Részleteiben vizsgálva

– a vállalat megszüntetése magával hozza valamennyi ott dolgozó munkaviszonyának megszüntetését, ami történhet felmondás vagy áthelyezés formájában. Mindkét megoldás alapjaiban érinti az adott területen dolgozók létfeltételeit, szociális biztonságát, ezért az érintetteknek lehetőséget kell adni, hogy közvetlenül vagy képviseleti szerveik útján részt vehessenek az intézkedés kidolgozásában és a lebonyolítás ellenőrzésében. Az elmúlt évben elfogadott közös határozat II. 1/e pontja szerint a dolgozók közössége, illetve képviseleti szervei (a bizalmi testület, az összevont szakszervezeti taggyűlés, a szakszervezeti bizottság) véleményezhetik⁵ a dolgozók nagyobb csoportját érintő munkáltatói intézkedések tervezeteit. Az ellenőrzésre vonatkozó jog a Munkatörvénykönyv 14. §-ában mint szakszervezeti jog került rögzítésre. Elvileg elképzelhető, hogy a vállalat felszámolását, a dolgozók munkaviszonyának megszüntetését a munkaviszonyra vonatkozó tételes jogszabályok vagy a szocialista erkölcs elveinek megsértésével kívánják végrehajtani, ilyen esetben a vállalati kollektíva szakszervezeti képviseleti szervei védekezésként élhetnek kifogásolási, vétőjoggal (Mt. 14. §).⁶

A vállalati igazgatókra vonatkozó intézkedések ügyében a kollektíva jogai 1982 végén kerültek ismét szabályozásra. A Minisztertanács és a SZOT Elnöksége együttes határozatának II. 1/f pontja szerint a dolgozók közösségét véleményezési jog illeti meg a vezetők éves (több éves) tevékenységét illetően, valamint a munkaviszonyukkal összefüggő lényeges intézkedéseknél (alkalmazás, megbízás, felmentés, minősítés, kitüntetés). A közös határozathoz kapcsolódó – a Magyar Közlönyben is közölt – SZOT Elnökségi útmutató szerint célszerű, ha az igazgatók és a helyettesek éves és több éves tevékenységét, alkalmazását, megbízását és felmentését a szakszervezeti bizalmiak testü-

⁵ Lehet olyan nézettel találkozni, hogy a véleményezési jog nem hatékony, hiszen a dolgozói, szakszervezeti vélemény kikérése, meghallgatása után a döntés minden esetben a gazdasági vezető joga. A téma megértéséhez azonban látni kell azt is, hogy a vezetőnek az együttműködési kötelezettségéből eredően az a feladata, hogy ha a dolgozói véleményeket nem tudja, nem akarja figyelembe venni, akkor erről az ok megjelölésével értesítse a képviseleti szerveket. Ennek elmulasztása esetén, nem valós okokra való hivatkozás esetén a kollektíva az eljárást – az előadó véleménye szerint – joggal minősítheti a szocialista erkölcsöt sértőnek, és élhet – képviseleti szervein keresztül – kifogásolási joggal.

⁶ Az érvényben levő előírások szerint ha a kifogásolt intézkedés a vállalat egész kollektíváját vagy dolgozói csoportokat érint, és a vállalat a kifogással nem ért egyet, köteles azt véleményével el látva három napon belül döntésre felterjesztani a vállalat felügyeleti szervének és a szakszervezet felettes szervének. A kialakulóban levő új helyzetben egyes esetekben nem lesz könnyű értelmezni, hogy melyik szerv a vállalat felügyeleti szerve. A vállalati önállóság elvének jobban megfelelné, ha a vétők körüli vitákat – az egyedi esetekkel analóg módon – a munkaügyi bíróságok döntenék el.

lete (az összevont szakszervezeti taggyűlés), míg a minősítését, kitüntetését a szakszervezeti bizottság véleményezi.

A dolgozói kollektíva demokratikus jogai keretében a társadalmi tőke hatékony felhasználását a középtávú és az éves tervek, valamint módosításuk véleményezésével, a vállalat munkájáról, tevékenységéről szóló beszámolók megvitatásával segíti (MT–SZOT határozat II. 1/a pont). A tőkebővítés, -kivonás, -áramoltatás a dolgozók munkakörülményeinek és a munkahelyek számának alakulását érinti, és így ezekre az intézkedésekre is értelemszerűen a vállalat megszüntetésénél felvetett gondolatok alkalmazandók. Elképzelhető, hogy a tőkehasznosításra vonatkozó döntések nagyobb egységeknél a munkaviszony, a szociális és a kulturális ellátás kollektív szerződésben nem szabályozott kérdéseit érinti. Ilyenkor a vállalati kollektíva, a képviseletében eljáró szakszervezeti szervek ragaszkodhatnak a velük egyetértésben kialakítandó megoldásokhoz (a határozat II. 2/c pontja).

A szervezeti kérdések oldaláról vizsgálva két alapelvet kell lerögzíteni:

- minden a dolgozókat érintő gazdasági kérdésekben döntési hatáskörrel rendelkező szervezet (bizottság, tanács, vezető stb.) mellett szükségesnek látszik a dolgozókat képviselő, a jelenlegi szabályozás szerinti jogokkal felruházott üzemi demokratikus fórumot működtetni;
- az üzemi demokrácia képviseleti fórumait – az eddigi gyakorlatnak megfelelően – a szakszervezetek működtessék.

Időnként jelentkeznek olyan felfogások, amelyek a vállalatoknál működő, az egyeztetést, az operatív irányítás segítségét szolgáló szerveket az üzemi demokrácia szerveinek tekinti. Van, ahol az úgynevezett vállalati négyyszöget minősítették demokratikus fórumnak. Nem kell mélyebb elemzés annak megértéséhez, hogy egy olyan, rendszeresen összeülő tanácskozás, ahol egy önálló döntési hatáskörrel rendelkező vezető – aki egy személyben vezet – és a politikai, társadalmi szervek vezető testületeinek képviselői – akik érdemi kérdésekben kizárólag testületi álláspontot képviselhetnek – nem lehet feljogosítva a kollektívát érintő kérdések eldöntésére. Az ilyen jellegű négyyszögtanácskozás alkalmas lehet a vezetők kölcsönös tájékoztatására, időpontok, programok egyeztetésére. Ugyanakkor jelentősen gátolhatja az üzemi demokrácia fórumain az alkotó, demokratikus vitát, ha egyes javaslatokat, elképzeléseket úgy terjesztenek elő, hogy „ebben a kérdésben az üzemi négyyszögben már megegyeztünk”.

Az üzemi, vállalati négyyszög szerepének értelmezése körüli viták meglehetősen hosszú idő óta folynak, viszont új keletű problémakör a döntési jogkörrel felruházott igazgató tanácsok szerepének értelmezése. A témában rendelkező 1049/1982. sz. minisztertanácsi határozat mellékleteként kiadott irányelv szerint az igazgató tanács tagjai közé tartozik „két munkás, akiket a szakszervezet választ”, és az ülésen tanácskozási joggal részt vesz a szakszervezet képviselője. Ha végiggondoljuk az üzemi demokrácia keretében a kollektívák számára biztosított jogokat, akkor átlátható, hogy a két munkás, illetve a tanácskozási joggal jelenlevő szakszervezeti képviselő az igazgató tanácson belül nem élhet a vétőjoggal, nem gyakorolhatja az egyetértési jogot, nem élhet a kollektíva számára biztosított döntési joggal. Tulajdonképpen még véleményezési jogot sem tudnak gyakorolni, hiszen a dolgozói véleményt a szakszervezeti csoportokban kialakított álláspontok alapján a bizalmi testületnek kell megfogalmaznia. Ha ez megtörtént, akkor ez a vállalati vezetéssel közvetlenül is közölhető, ha erre nem került sor,

akkor az igazgató tanácsban részt vevő munkások csak személyes véleményt, illetve valamely kisebb csoport álláspontját képviselik – ami ettől még lehet igen értékes, hatékony is. A teljesség kedvéért le kell szögezni, a kormány részéről a dokumentumokban semmi olyan utalás nem volt található, amely azt érzékeltetné, hogy az igazgató tanácsot üzemi demokratikus fórumnak tekintené. Az elmondottakat alátámasztja, hogy

- az említett irányelv bevezetése szerint: „Az állami vállalatok (trösztök) belső irányításában a vezetés szakmai színvonalának, a gazdálkodás hatékonyságának növekedését a döntések testületi (kollektív) jellegének erősítésével, igazgató tanács létrehozásával is indokolt elősegíteni”;

- az igazgató tanácsokról szóló rendelkezések kiadásának napján (1982. XII. 15-én) került elfogadásra a munkahelyi demokráciával foglalkozó együttes határozat, amelynek I/2. pontja tételesen felsorolja a fórumokat, és itt nem szerepel az igazgató tanács.

Van olyan tervezet, amely szerint egyes vállalatoknál a tulajdonosi jogok gyakorlása érdekében a dolgozók, a vállalati vezetés és az állami irányító szervek képviselőiből hoznának létre új szerveket. Függetlenül a szervbe bekerülő dolgozók ki- (meg-)választásának módszerétől, az előzőekben leírtakhoz hasonlóan indokoltnak látszik az üzemi demokrácia fórumrendszerének, a képviseleti szerveknek változatlan fenntartása. Az elmúlt évtizedek gazdasági, politikai eseményei megmutatták, hogy a korporatív rendszerű szervek nem teszik lehetővé a dolgozók érdekérvényesítését, ezért a jelenleg működő fórumok felszámolása megengedhetetlen lenne.

Az üzemi demokrácia hatékonysága, miként ezt az előadás érzékeltetni próbálta, sok kívánnivalót hagy maga után. Átgondolt fejlesztése feltétlenül indokolt. A javaslatok kidolgozása során a folyamatosságra, a meglevő rendszerek hatékonyabb működtetésére, ezek feltételeinek megteremtésére kell törekedni. Új módszereket, fórumokat országosan bevezetni csak szűk körben végzett, sikeres kísérletek alapján célszerű.

AUBREY SILBERSTON

AZ ÁLLAMI VÁLLALATOK IRÁNYÍTÁSA ANGLIÁBAN*

Az állami vállalatok részesedése Angliában a foglalkoztatottak számában kb. 7%, az ország össztermelésében 10%, az állótüke-beruházásoknak pedig mintegy 15%-át fektetik be ezek a vállalatok. Az állami szektor a villamosenergia-szolgáltatásban, a gáziparban és a szénbányászatban, a vasúti és a légi közlekedésben, a posta- és telefon-szolgáltatásban, az acéliparban és — újabban — a több évi veszteséges gazdálkodás miatt államosított autógyártásban (British Leyland), illetve a repülőgépmotor-gyártásban (Rolls Royce) tölt be meghatározó szerepet.

Előadásomban az államosított vállalatok hatékonyságának problémáival kívánok foglalkozni, és beszámolok azokról a kezdeményezésekről, amelyek e hatékonyság javítását célozzák. Elsősorban a feldolgozó ipari vállalatok tapasztalatait igyeksem összefoglalni, de esetenként más példákat is idézek.

A jogi keretek

Az államosított vállalatokat Angliában törvényalkotás útján hozzák létre. A jogszabály meghatározza a vállalat feladatát — pl. bizonyos szénmennyiség kitermelése ésszerű árak mellett —, és kijelöli a működéséért felelős minisztériumot. A vállalat működési körének jelentősebb változásához, pl. vállalati összevonások, szétválások lehetőségének felmerülése vagy a tevékenységi kör jelentős mértékű diverzifikálása esetén a miniszter jóváhagyása szükséges. Az állami iparvállalatok helyzete ennél fogva döntően különbözik a magánvállalatokétól, amelyek szabadon, külön jóváhagyás nélkül módosíthatják tevékenységüket.

Újabban a törvény értelmezését illetően jelentős változás történt. Korábban, olyan alapvető nyersanyagokból, mint pl. a szén vagy vas, a belső piac *teljes* ellátásának követelményét tartották irányadónak. Az újabban teret nyert szemlélet szerint a piac *részleges* ellátása is elfogadható, amennyiben bizonyítható, hogy a teljes ellátás biztosítása az állami szektor számára csak nagy anyagi veszteségek árán volna lehetővé. Jelenleg ez a helyzet például az acéliparban, ahol a belső piacon az állami ipar a magántermelőkkel, illetve az esetleges importtal versenyez.

A vállalati igazgató tanács elnökét a miniszter jelöli ki, az igazgatókat azonban már az elnök választja. Nem minden igazgató válik automatikusan az igazgató tanács tagjává.

*Az MTA Ipargazdasági Bizottsága és a Magyar Közgazdasági Társaság Ipari Szakosztálya rendezésében, 1983. július 7-én tartott előadás és konzultáció rövidített szövege. (Fordította: Mihályi Péter.) A szerző az Imperial College (London) professzora és Közgazdasági Karának dékánja.

vá – ez is a miniszter döntésétől függ. A miniszter jelöli ki az igazgató tanácsnak azokat a külső szakértő tagjait is, akik főállásukat tekintve más állami vállalatok alkalmazásában állnak, vagy neves üzletemberként, könyvszakértőként, jogászként, tudósként tevékenykednek a közéletben. (Magam kilenc évig voltam tagja a *British Steel Corporation* igazgató tanácsának.)

A vállalat egészének működéséért végső soron az elnök a felelős, aki rendszeresen beszámolni tartozik miniszterének. Az elnök hatalma rendkívül nagy, ő nevezi ki és le is válthatja közvetlen munkatársait, gyakran szerepel a nagy nyilvánosság előtt. A közvélemény nagyon rossz elnöknek tartja azt, aki nem képes saját akaratát rákényszeríteni az igazgató tanácsra. Ez rendszerint úgy történik, hogy az elnök saját koncepcióját még az igazgató tanácsi ülés előtt egyeztetni az igazgatókkal és így a tanács szakértői tagjainak nem sok beleszólási lehetőségük marad.

A miniszternek elvileg joga van ahhoz, hogy utasítást adjon az igazgató tanácsnak, a gyakorlatban erre azonban soha nem kerül sor. A miniszternek kinevezési és elbocsátási joga is van – még akkor is, ha az elnök több éves munkaszerződést írt alá –, és végső eszközként az adminisztratív utasítás joga is rendelkezésére áll. A minisztérium vezetője így – rendszerint kérés formájában – előterjesztheti kívánságait. „Kérés” alapján kapja meg a számára szükséges információkat a vállalat rövid és hosszú távú terveiről, jelentős beruházásra soha nem kerül sor jóváhagyása nélkül; megkapja az összes szükséges statisztikai adatot, elsősorban a pénzügyi jellegűeket stb. Végül is azt lehet mondani, hogy az illetékes minisztérium tisztviselői folyamatosan nyomon tudják követni mindazt, ami vállalataiknál történik.

A kormány és a vállalatok közötti kapcsolatok erősítését szolgálja az az újabb törekvés, hogy a kormány magas rangú tisztviselőket küld az állami vállalatok vezetésébe, akik néhány év alatt megismerkedhetnek a területtel, továbbá, hogy – hasonló céllal – tisztviselőket delegál az igazgató tanácsba.

A vállalatok működésének hatékonyságára vonatkozóan a jogalkotók irányelveket fogalmaztak meg. A leglényegesebb, hogy a vállalatoknak maguknak kell fedezniük kiadásait, és ezen felül valamelyes nyereségre is szert kell tenniük. Minden új beruházás vonatkozásában normatív hatékonysági mutatót kell számítani. Az 1969 óta érvényben levő mutató szerint az elfogadható minimális hozam – változatlan áron, diszkontálással számolva – 10%. 1978-tól egy másik mutató is kötelező erejű: az összes – tehát a pótlási beruházásokat is magában foglaló – beruházás reálhozamának 5% felett kell lennie.

Az állami vállalatok árait a hosszú távú marginális költségek alapján kötelesek megállapítani, bár kivételes esetben ettől el lehet térni, a rövid távú marginális költségekhez igazodva. Az ár kalkulációban alkalmazott nyereségrátát külön szabályozzák. Az illetékes minisztérium minden évben ágazatonként eltérő mértékű normatív profitrátát szab meg a vállalatnál lekötött eszközállományra vetítve.

Mivel az állami iparvállalatok kiadásainak ellenőrzésére még ezek a megkötések sem bizonyultak elégségesnek, ezért 1976-ban bevezették az ún. készpénzkorlátot (cash limit) is. Ez azt jelenti, hogy év elején a minisztérium összegszerűen megszabja a vállalatnak nyújtandó támogatást, amely mind a veszteségek, mint pedig az új beruházások fedezésére szolgál. Nyilvánvaló, hogy nagy veszteséggel működő vállalatoknak kevesebb pénze marad új beruházásokra. Rendkívüli esetben ezek a korlátok módosíthatók év közben is, de ez elég népszerűtlen lépés.

A rövid távú pénzigények fedezése a bankok feladata, a hosszú távú tőkejuttatás a pénzpiacon keresztül bonyolódik. Korábban a kormány engedélyével arra is mód volt, hogy állami vállalatok a külföldi pénzpiacokon vegyenek fel hiteleket (kötvénykibocsátás útján), de újabban ez a lehetőség erősen háttérbe szorult. A hosszú távú tőkejuttatás alapvető formája napjainkban a közvetlen államkölsön, mert elfogadott vélekedés szerint a szükséges összegek túlterhelnék a bankrendszert. Itt az is döntő súllyal esik latba, hogy a kormányzat úgy véli, ez az egyetlen módja a beruházási folyamat hatékony ellenőrzésének. Gyakorlatilag tehát az történik, hogy a kormányzat hitelt vesz fel a pénzpiacon, és azt – megfelelő kamatkondíciók mellett – hosszú távra kihelyezi a vállalatokhoz.

Újabban, kísérletképpen bevezették a nem visszerthes állami tőkejuttatást (public dividend capital) is, ami a magántulajdonú részvénytársaságok finanszírozásához hasonló. Az állami vállalat ilyenkor – amennyiben nyereséges – a juttatott összeg arányában csak osztalék fizetésére kötelezett. Ez a kísérlet azonban nem váltotta be a hozzá fűzött reményeket, úgyhogy jelenleg a kamatterhes kölcsönjuttatás az alapvető finanszírozási forma.

A magánszektorban elterjedt gyakorlat, hogy a vállalatok leányvállalatokat hoznak létre, amelyek esetleg nagyon is különböző tevékenységekkel foglalkoznak. Ezeket a leányvállalatokat az anyavállalat rendszerint önállónak tekinti a profitérdekeltség szempontjából is. (Az angol terminológia ilyenkor „profitközpontokról” beszél.) Az államosított vállalatoknál ez a szervezeti forma csak kivételes esetekben fordul elő. Ezek a vállalatok rendszerint szintén több egységből állnak, legyenek akár a gyártásszakosítás, akár a területi munkamegosztás elve alapján létrejött egységek, de nem alkotnak önálló nyereségközpontokat. Végső soron azzal függ össze, hogy e vállalatok egy fajta terméket gyártanak, és ezek ára központilag kerül meghatározásra.

A vállalatok központjainak tág lehetőségük nyílik arra, hogy ellenőrizzék az egyes részegységek, gyárak működését, s ennek érdekében egységes könyvelési és beszámoltatási rendszert dolgoznak ki. Ugyanakkor azonban egy meghatározott volumenig a részegységek önállóan hajthatnak végre beruházásokat, és teljesen önállóak az értékesítés területén.

A foglalkoztatottak számára az állami vállalatnál való munkavállalás több szempontból is egyértelműen előnyösebb a magánszektorhoz képest. Elsősorban, mivel itt állásuk biztosítottabb, nagyon kedvező nyugdíjrendszert és magas színvonalú jóléti szolgáltatásokat élveznek. A tapasztalatok azt mutatják, hogy az állami iparban a folyamatos béremelések mértéke meghaladja a magánszektorban elértét, sőt – sok esetben – még akkor is mód nyílik béremelésre, ha az adott állami vállalat veszteséges. Ilyen esetekben ugyanis a szakszervezetek és a közvélemény olyan erős nyomást képes gyakorolni a kormányzatra, hogy az pótlólagos pénzügyi segítségnyújtásra kényszerül. A legkivívobb példákat erre a szénbányászat szolgáltatja.

Azokban az esetekben, amikor az egyes vállalatok átszervezése nyomán elbocsátásokra kerül sor – mint például az acéliparban –, a kormányzat tisztességes mértékű, egyösszegű kártérítést nyújtott az érintett dolgozóknak, így ösztönözve őket az önkéntes nyugdíjba vonulásra. Több esetben a dolgozók saját szakszervezeti vezetőik tanácsa

ellenére is elfogadták ezt a kártalanítást, mert úgy látták, hogy reménytelen a szakszervezet követelése az adott munkahely további fenntartását illetően.

A vállalatok és a kormányzat kapcsolata

Gyakori – és tulajdonképpen természetes – jelenség, hogy az állami vállalatok vezetése és a kormányzat között konfliktus keletkezik. Különösen az elnök és az illetékes miniszter között gyakoriak a súrlódások. A kormányzat ugyanis befolyást akar gyakorolni az árak és a bérek alakulására és számos más tényezőre is, jöllehet ezekre nincs törvényes felhatalmazása. A kormány sok esetben a vállalat telephelye szerinti régió érdekeit próbálja rákényszeríteni a vezetésre, sőt még a körzet parlamenti képviselői is megpróbálnak közvetlenül vagy a kormányzat apparátusán keresztül befolyásra szert tenni. A parlamentnek elvileg nincs beleszólási joga az állami vállalat ügyeibe – a minisztérium az a köztes lépcső, amely az államhatalom és az állami vállalat közé beékelődik. A valóságban azonban gyakran előfordul, hogy vállalati ügyeket tárgyalnak a parlament ülésein. Újabban a parlament beleszólási jogát intézményesítették: választott bizottságok foglalkoznak az állami vállalatok ügyeivel.

Ezek után nem meglepő, hogy a vállalatok rendszeresen panaszkodnak amiatt, hogy minden oldalról korlátozzák függetlenségüket. Ugyanakkor azonban azt is látni kell, hogy számos vállalat igen jelentős veszteséggel működik. A szénbányászat például annak ellenére veszteséges, hogy a kormány az import korlátozásával nagyon nagy mértékben mentesíti a versenytől, az áramszolgáltató vállalatokat pedig kötelezi arra, hogy felvásárolják a kitermelt szénmennyiséget. Minthogy itt óriási összegű támogatásról van szó, tulajdonképpen érthető, hogy a kormányzat ragaszkodik a vállalat ügyeibe való beleszólási jogához. Ugyanez a helyzet az acéliparban vagy a vasúti közlekedés területén. Tovább bonyolítja a helyzetet, hogy ezek a veszteséges vállalatok további beruházási igényekkel lépnek fel. A vasúti közlekedés elektrifikálása például olyan összegű tőkejuttatást tételez fel, aminek a megvalósítása után nehezen képzelhető el, hogy a kormányzat ne tartsa fenn magának a közvetlen ellenőrzés és irányítás jogát.

A vállalatok és a kormányzat közötti súrlódások csökkentésére számos javaslat született. Érdekes az az elgondolás, ami szerint a két pólus közé ún. irányító tanácsot (policy council) kellene beiktatni, amelynek feladata lenne az igazgató tanács elnökének és a tanács tagjainak kijelölése. Ez a javaslat azonban visszautasítást váltott ki mind a vállalatok, mind a kormányzat szakértői körében. A vállalatok ugyanis a maguk számára kívánják fenntartani a kormányzat befolyásolásának lehetőségét és nem valamilyen közbenső szervezetre bízni. Ugyanígy érveltek a kormány, illetve a minisztérium szakértői is.

A jelenlegi kormányzat azzal kísérletezik, hogy egyes vállalatokat vagy azok egyes részlegeit a magánszektorban próbálja eladni. Az állami olajvállalat (BNOC) esetében ez már meg is történt, de szó van a *British Airways* eladásáról is. A távközlés területén működő *British Telecommunication* 51%-át kívánja eladni a Thatcher-kormány. A veszteséges vállalatok egy részét a kormány egyszerűen be akarja zárni; ez a veszély fenyegeti pl. az autógyártással foglalkozó *British Leylandet*. Üzemek, telephelyek bezárásával a kormány jelentős mértékben csökkenteni akarja az acéliparban, illetve a va-

sútnál foglalkoztatott létszámot. Ezekben az esetekben az állami vagyon kiárúsítása azért nem kerül szóba, mert olyan mértékben veszteségesek ezek a tevékenységek, hogy a magánszektor érdeklődésére nem lehet számítani.

A jövőben elkerülhetetlen azoknak a veszélyeknek a gondosabb mérlegelése, amelyek a kormány túlzottan óvatos magatartásából, a veszteséges üzemek bezárásának elhalasztásából adódhatnak. Néhány évvel ezelőtt például egy észak-wales-i acélüzem bezárásakor a dolgozókat átvette volna egy újonnan odatelepülő magánvállalkozás. Az idő múlásával azonban az általános gazdasági helyzet annyira megromlott, hogy most már magánvállalatok még komoly állami kedvezményekkel sem vehetők rá, hogy az adott területen bármilyen új vállalkozásba kezdjenek.

Kíváncsún lenne, ha a kormány bankszerűen tudna viselkedni saját vállalataival szemben, azaz csak gondos üzleti kalkuláció után nyújtana számukra hitelt vagy beruházási kölcsönt, a döntést követően azonban teljes függetlenségüket biztosítaná. A tapasztalatok ugyanis azt mutatják, hogy a vállalatok számára a napi beavatkozások terhesek, zavarják az érdemi munkát, míg az egyes nagyobb beruházási programokkal kapcsolatos konzultációkat elfogadják. Sajnos, ezen a területen nem sok javulásról lehet beszámolni. Amióta az államosított ipar számottevő nagyságrendű, tehát 1945 óta, valamennyi kormány – pártállástól függetlenül – folytatta a napi beavatkozás politikáját.

Angliában a közvélemény általában ellene van a további államosításnak, mert úgy érzi, hogy az állami vállalatok kevésbé hatékonyak, mint a magáncégek. Igaz, a Munkáspárt időről időre előáll újabb államosítási javaslattal – a bankok és a biztosítók nacionalizálása került többször szóba –, de ezzel nem aratott különösebben nagy választói sikert.

A közvélemény gyanúját tapasztalati tények is alátámasztják: azokban az iparágakban, ahol az állami vállalatok mellett magáncégek is működnek, az állam vállalatai mind a termelékenység, mint a nyereségesség tekintetében elmaradnak a versenytársaktól. A közvélemény arról is meg van győződve, hogy bizonyos állami vállalatok – például a szénbányászat területén – túlzott kedvezményeket élveznek, és ez nem „fair” eljárás a magánvállalatokkal szemben.

A Munkáspárt időnként azzal fenyegetőzik, hogy ha a jelenlegi konzervatív kormány kiárúsítja az állami ipar egy részét, akkor ők hatalomra kerülésük idején ismét államosítják ezeket. Ez a veszély azonban nem túlságosan nagy, mert ma már a Munkáspárt vezetőinek egy része is tisztában van azzal, milyen komoly feladat az állami vállalatok irányítása, és milyen nehéz megteremteni hatékony működésük feltételeit.

Röviden ezek az állami vállalatok irányításának tapasztalatai Angliában. Értékelésüknél figyelembe kell venni, hogy a feldolgozó ipar viszonylag kis arányt képvisel, többségében sajátos helyzetben levő szektorok vállalatairól van szó.

NEMZETKÖZI TAPASZTALATOK – TUDOMÁNYOS ÉLET

MŰHELYVITA AZ IPARI SZERVEZET KÉRDÉSEIRŐL

Az OTTKT iparpolitikai kutatások koordinációja keretében az MTA Ipargazdaságtani Kutatócsoportja 1983. szeptember 13–14-én Új formák, elvek és tendenciák az ipari szervezet alakulásában címmel a Magyar Kereskedelmi Kamara támogatásával műhelyvitát rendezett. A tanácskozás célja kettős volt. Egyrészt a műhelyvita fórumot kívánt biztosítani az ipari szervezet témában – sok helyütt és változatos irányokban – folyó kutatások kölcsönös megismeréséhez, a kutatók és a gyakorlatban dolgozó szakemberek véleménycseréjéhez. Másrészt a műhelyvitával az iparpolitikai kutatások továbbbi koordinációjához, programjának alakításához és magának az iparpolitikai koncepciónak a formálásához is tapasztalatokat kívántunk gyűjteni. Az iparpolitikai kutatások Koordináló Tanácsa ebben a témában, hasonló céllal már 1978-ban is rendezett műhelyvitát, legutóbb pedig – ez év júniusában – a strukturális alkalmazkodás eszközeinek megvitatására hívta össze a témában érdekelt szakembereket.¹

A műhelyvitán Román Zoltán Ipari szervezet és iparpolitika című bevezető előadása után 18. írásban előre kiküldött előadás megvitatására került sor. A műhelyvita rendezői valamennyi érintett kutatóhelynek és az ipari szervezettel foglalkozó irányító szervnek meghívást küldtek, és lehetőséget adtak előadás betérjesztésére. A jelentkezés viszonylag széles körű volt, 12 kutatóhely részéről hangzott el előadás, és ezzel a műhelyvita az ipari szervezet időszerű kérdéseinek kutatásairól ha nem is teljes, de gazdag képet adott. Az előadók többségét akadémiai, minisztériumi és egyetemi kutatóhelyek adták, a mintegy 80 résztvevő között azonban az elméleti szakemberek mellett jelentős arányban képviseltették magukat a vállalatoknál és az iparirányításban dolgozó gyakorlati szakemberek is.

A műhelyvitán az alábbi 18 előadás került vitára:²

Bokor János (Pénzügminisztérium)

A felügyelő bizottságok és az igazgató tanácsok szerepe az irányításban

Szilágyi Sándor (Szakszervezetek Elméleti Kutatóintézete)

Az üzemi demokrácia helyzete és fejlesztése iparunkban

Zacher László–Argyelán Gáborné (Agrárgazdasági Kutató Intézet)

Az élelmiszeripar szervezetének alakulása az államosítástól napjainkig (Tények és tendenciák)

Trefil István (Építésügyi és Városfejlesztési Minisztérium)

A szervezetfejlesztés helyzete és tendenciái az építőanyag-iparban

¹ E két műhelyvitáról az Ipargazdasági Szemle 1979, 1., illetve 1983, 3. száma tartalmaz beszámolót.

² Az előadások közül ötöt közlünk az Ipargazdasági Szemle e számában.

Pethe Bálint (Építésgazdasági és Szervezési Intézet)

Új formák, elvek, tendenciák az építőipari szervezetek alakulásában

Bagó Eszter (MTA Ipargazdaságtani Kutatócsoport)

Specializáció és diverzifikáció iparunkban (Egy statisztikai elemzés tapasztalatai)

Bartha Györgyi (MTA Földrajztudományi Kutató Intézet)

Területi kapcsolatok vizsgálata az iparban – különös tekintettel az iparvállalati szervezet térbeli kapcsolataira

Varga Sándor (Ipargazdasági Intézet)

A döntési hatáskörök megosztásának korszerűsítése az iparvállalatoknál

Hegedűs István (Nehézipari Műszaki Egyetem Jogi Kara)

A vállalati belső mechanizmus joga

Falusné Szikra Katalin (Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetem)

A kisvállalkozások helyzete és perspektívája

Bánky András–Penyigei Krisztina (MTA Ipargazdaságtani Kutatócsoportja)

Az ipari tevékenység a nem ipari szervezetekben

Horváth László (Országos Vezetőképző Központ)

A szocialista vállalat optimális mérete

Kikker Lajos (Kispesti Textilgyár)

Egy önállósult vállalat tapasztalatai

Iványi László (ÁBMH Munkaügyi Kutatóintézete)

Munkaerő-felhasználás és munkaerő-gazdálkodás a decentralizált iparvállalatoknál

Schuster Endre (Országos Vezetőképző Központ)

Az állami irányítás szerepe az ipari szervezet alakulásában

Voszka Éva (Pénzügykutatási Intézet)


Érdekellentétek és feloldásuk egy bizottság munkájában (Az 1980–83-as vállalati szervezeti változtatások előkészítése)

Veres Péter (MTA Ipargazdaságtani Kutatócsoportja)

A rendszerexport szervezeti kérdései

Fábián Ferenc (MTA Állam- és Jogtudományi Intézet)

A vállalatok közötti társulások joga

Az előadások és az előadásokat követő vita alapján iparunk jelenlegi szervezetének s az e szervezet átalakítására tett eddigi intézkedéseknek a megítélésében, a szervezeti változások (változtatások) célszerű módszerei tekintetében a résztvevők körében több ponton közös vélemény alakult ki. Egyetértés volt abban, hogy az ipar szervezetének fejlesztéséhez egységes elveken nyugvó *szervezetfejlesztési koncepció* szükséges. E koncepciót, a szervezetfejlesztés céljait helyesen csak egy iparpolitikai koncepcióból kiindulva lehet megfogalmazni. Az ipar szervezetének alakítása során érződő bizonytalanság, az egyes intézkedések hatásának ellentmondásai elsősorban abból fakadnak, hogy ezek mögött  szándékok, az elvek nem eléggé világosak, a vállalatok nem látják a szervezetfejlesztés további várható lépéseit.

A műhelyvita résztvevői egyetértettek abban, hogy az állami ipar vállalati szerkezete még mindig *erősen centralizált*. Az állami ipart a több telepes vállalatok túlzott aránya jellemzi. A jelenlegi vállalati szerkezetben emellett sok probléma forrása a vállalatok és az ipartelepek alacsony színvonalú specializációja. Gondokat okoz a vállalati központok és telepeik területi szétszórtsága, a több telepes vállalatok többnyire erősen centra-

lizált irányításának nehézsége. A vállalaton belüli szervezet és irányítási rendszer kérdéseivel foglalkozó előadások és hozzászólások változásokat sürgettek a *vállalaton belüli mechanizmusokban*. Elsősorban a több telepes, horizontális felépítésű vállalatoknál – a döntési rendszer decentralizálását ajánlották. A döntések hatékonyságának növelése érdekében a döntés-előkészítés általános színvonalának emelését is igényelték. A felügyelő bizottságok és az igazgató tanácsok működésével kapcsolatos felszólalások felvetették, hogy miképpen lehet érvényesíteni a kollektív döntésekkel járó kollektív felelősséget. Ezzel kapcsolatban a jogi szabályozás megoldhatónak tűnik; több felszólaló szerint a kollektív döntésen alapuló, decentralizáltabb vezetés szélesebb elterjedését sok régi beidegződés hátráltatja, és a gazdasági környezet sem kényszeríti a vállalati mechanizmus változtatására.

Az előadók és a felszólalók egyöntetűen helyesnek ítélték a közelmúlt szervezeti intézkedéseinek *irányait*. Egyes önállósult vállalatok helyzetének alakulását tekintve kedvező tapasztalatokról számoltak be. Ugyanakkor több kritikus vélemény hangzott el a szervezeti változások megvalósításának *módszereivel*, ötletszerűségével kapcsolatban. Az előadók és a hozzászólók a következetes elveken nyugvó koncepció hiányára mutattak rá a kisvállalkozásokkal kapcsolatban is; ezeknek az új szervezeti formáknak gazdasági-társadalmi céljával, megítélésével, jövőjével kapcsolatban komoly bizonytalanság érezhető. Vita folyt az iparirányítás fejlesztése terén tett lépések eredményességéről is, többen úgy látták, hogy a minisztériumi irányítás új deklarált elvei és tényleges gyakorlata messze van egymástól, és közeledésük terén kevés előrehaladás tapasztalható.

A műhelyvita előadásai és felszólalásai azt is tükrözték, hogy ipari szervezetünk fejlesztésének sok kérdése még nem kellően tisztázott. Ilyen mindenekelőtt a vállalatok és az irányító szervek egyértelműbben meghatározott kapcsolata, az érdekképviselői szervek nagyobb szerepének lehetőségei és célszerű formái, a kisvállalkozások növekedésének perspektívái, rugalmasabb kapcsolatuk a nagyvállalatokkal, a tőkeáramlás hatékony formái, a decentralizáltabb ipari szervezethez való eljutás ésszerű módjai. A vitában felmerült a szervezeti változások végrehajtása során a „nagy ugrások vagy kis lépések” alternatívája, a kétféle megoldás problémái, ellentmondásai. Többféle vélemény hangzott el a közvetlen állami intézkedéseknek és a piac befolyásoló szerepének kívánatos arányairól, a szükségesnek ítélt szervezeti átalakulási folyamaton belül.

A műhelyvita, Román Zoltán zárszava a szervezeti *kutatásokkal* kapcsolatban is megfogalmazott néhány követelményt. A kutatások a szervezet fejlesztésének kérdéseit komplex módon közelítsék meg, figyelembe véve az iparfejlesztés stratégiáját, a gazdaságirányítás adott és fejleszteni tervezett rendszerét. A kutatások megbízhatóbb információkat adjanak az ipari szervezet fejlődésének nemzetközi tapasztalatairól, a statisztikai összehasonlítások körültekintőbbek legyenek. A javaslatok maguk is jelezzék kidolgozottságuk fokát, és az ajánlott megoldások várható pozitív és negatív vonásait és hatásait egyaránt mutassák be. És végül: több tudományosan ellenőrzött kísérletre, a tapasztalatok szélesebb körű és mélyebb megvitatására van szükség.

AZ ENGINEERING TEVÉKENYSÉG KIBONTAKOZTATÁSA*

A nemzetközi műszaki fejlődés gyors tempója az elért hazai tudományos eredmények és a megszerzett külföldi ismeretek gyors minősítését, kiválasztását és a gyakorlatba való mielőbbi átültetését követeli meg. Korábbi intézményrendszerünk nélkülözte azt a rugalmasságot, amely az ilyen feladatok ellátásához szükséges.

Hazánkban az 50-es években a nagyvállalatokból kiemelték a kutató és fejlesztő részlegeket, és költségvetésből finanszírozott kutatóintézeteket szerveztek. Az intézetek tevékenységét adminisztratív eszközökkel igyekeztek összehangolni a termelővállalatok igényeivel. A 60-as évek folyamán a műszaki fejlesztési alap és a témafinanszírozási rend bevezetésével közelebb került egymáshoz az önálló kutató-fejlesztő intézetek és a termelővállalatok érdekeltsége az innovációban. Ezzel párhuzamosan a nagyvállalatok is kezdték újra kiépíteni kutató-fejlesztő részlegeiket. A tervutasításos irányításhoz adekvátn kialakult kutatási-fejlesztési intézményrendszer azonban – az irányítás időközbeni többszöri módosítása mellett is – csak kisebb mértékben változott, és az érdekeltsége is elégtelen volt. Bebizonyosodott, hogy az érdekeltség és a versenyképességre törekvés olyan szervező erő, amely a kutatás–fejlesztés–termelés–értékesítés folyamatát szerves egységbe kapcsolhatja. Ha ez a szervező erő „felülről” jön, akkor a vállalatok „felülre” orientálttá válnak, és ez szinte automatikusan kizárja az egymáshoz való alkalmazkodást. A kutatás–fejlesztés–termelés–értékesítés összműködésének fokozódó bonyolultsága következtében a merev szervezeti struktúra és elégtelen érdekeltség hozzájárult ahhoz, hogy a kutatás-fejlesztés hatékonyságával nem lehetünk elégedettek.

A Tudománypolitikai Bizottság több ízben foglalkozott a témával, és meghatározta az intézményrendszer átalakításának, az engineering tevékenység kibontakoztatásának, ösztönzésének feladatait. Az intézményrendszer felülvizsgálatánál abból indultak ki, hogy a műszaki innovációs folyamat gyorsításának egyik korlátja, hogy a *kutatás és a gyakorlat közötti direkt közvetítés nálunk viszonylag gyenge*, a kutatás–fejlesztés–termelés–értékesítés kapcsolódása elégtelen. Ehhez hozzájárult, hogy intézményeink túl feszesen meghatározott tevékenységi korlátok között végzik munkájukat. Az egyes szervezetek általában egy típusú tevékenységre rendezkedtek be: a kutatóintézetek kutatnak, a tervezőintézetek terveznek, a termelővállalatok kutatás-fejlesztésre szakosodott részlegei pedig a mindennapi élet számos problémája miatt sok helyütt kiszolgálói a napi termelést előnybe részesítő vállalati politikának.

*Készült az OMF B 23–8103–Et. számú, A műszaki fejlesztő (engineering) vállalatok feladatai és gazdálkodásuk rendje című tanulmánya (készítették: Bokor János, Dancs István, Jávorka Edit, Marton Tamás, Nagy Endre, Papp István, Pappné Ritter Jolán, Virág Ferenc, koordinátor: Jávorka Edit), és az 554/I/83. számú, A műszaki fejlesztő vállalatok alapításának és működésének tapasztalatai című tanulmánya (készítették: Gergely Károlyné, Nagy Endre, Petényi Ferenc, Udvardi Sándor, Virág Ferenc, koordinátor: Jávorka Edit), valamint a tanulmányok szakmai vitája alapján.

A műszaki szellemi erőforrás és az intézménystruktúra optimális összhangjának közelítéséhez olyan *vállalkozó típusú szervezetekre* – önálló vállalatokra vagy a termelő-vállalatok önálló részlegeire – *van szükség, amelyek piacorientáltan felderítik az innovációs forrásokat, felmérik a terjesztési és kidolgozzák a bevezetési lehetőségeket, menedzselve a hatékony és gyors kiaknázást, vagyis működésükkel katalizálják az innováció terjedését*, a szellemi erőforrásoknak a gazdálkodásba való fokozottabb integrálódását.

A hazai kutatás-fejlesztés intézményrendszerének továbbfejlesztésénél a merevséget feloldó, rugalmas formákat részesítették előnyben. Arra törekedtek, hogy a kutatás-fejlesztést végző szervezetek – *a termelővállalatok részlegei, az ipari kutatóintézetek stb.* – *tevékenysége kibővüljön*, és az új funkció, az innováció terjesztése, a bevezetés lehetőségeinek kidolgozása, a hatékony bevezetés menedzselése fokozatosan integrálódjon a régi (egysíkú) tevékenységhez.

Emellett – a mindenkori kereslethez igazodva – az intézkedések lehetővé tették olyan specializált vállalkozások kialakítását (állami vállalat vagy szövetkezeti formában), amelyek a kutatás és a gyakorlat közötti *direkt közvetítést* tekintik fő feladatuknak. Ezeket a vállalatokat nevezik *műszaki fejlesztő (engineering) vállalatoknak*.

Az látszott célszerűnek, hogy az ilyen *vállalkozások* kialakításában és elterjesztésében főként meglevő intézményeinkre építve és azokat fokról fokra fejlesztve haladjunk, de emellett tegyük lehetővé új szervezetek létrejöttét is, rugalmasan alkalmazkodva a jelentkező, illetve a kiváltott belföldi és külföldi igényekhez. Az előirányzatok szerint:

- El kell érni, hogy *a termelő nagyvállalatok kutatás-fejlesztési részlegei* is betöltsék a műszaki fejlesztés tevékenység előzőekben körvonalazott funkcióit. Ennek érdekében tevékenységüket fokozatosan terjesszék ki a fejlesztési folyamat minden részterületére, és az így szerzett tapasztalatokat úgy is hasznosítsák, hogy *más belföldi és külföldi vállalatok részére* nyújtsanak műszaki szolgáltatásokat. Ezzel elősegíthetik saját vállalatuk termelési (export-) expanzióját is.

- A kutatóintézeteket arra kell ösztönözni és lehetőségeiket szélesíteni, hogy munkájuk az ediginél jobban irányuljon a *kutatási eredmények üzemi feltételeinek kidolgozására*, a gyártás bevezetéséhez szükséges valamennyi előkészítő munka elvégzésére is. Ugyanakkor azt is figyelembe kell venni – mint ahogy a nemzetközi tapasztalatok is tanúsítják –, hogy a kutatók nem képesek eredményeiket minden esetben végigkísérni egészen a megvalósításig, hanem a szellemi produktumot kell értékesíteniük a gyakorlati hasznosítás menedzselésében tapasztalatokat szerzett műszaki fejlesztő vállalatoknak. Egyúttal intézkedések történtek a kutatóintézetek felülvizsgálatára.

- *A közepes és a kisvállalatok egyre kevésbé* képesek a termékek és a technológiák rohamos javulását saját szellemi bázison fejlesztéssel ellensúlyozni. Számukra is előnyösebb – és népgazdasági érdek is –, ha az adott területre szakosodott és tapasztalatokkal rendelkező műszaki fejlesztő vállalatoktól *vásárolhatnak* ilyen jellegű szolgáltatásokat. *Az ide vonatkozó határozat végrehajtásaként számos intézkedés történt.*

A Pénzügyminisztérium – az Országos Műszaki Fejlesztési Bizottsággal és az Állami Bér- és Munkaügyi Hivatallal együttesen – olyan pénzügyi, *jövedelemszabályozási és érdekeltségi rendszert* dolgozott ki, amely az engineering tevékenység sajátosságaihoz igazodik, és a tudományos eredmények gyakorlati hasznosítását, az innováció terjeszté-

sét ösztönzi. A kedvező működési feltételeknek a *szervezetek megalakulását megelőző* közzététele segítette elő a műszaki fejlesztő vállalatok alapítása és a kutatóintézetek műszaki fejlesztő vállalattá való átszervezése folyamatának megindulását.

Az Országos Műszaki Fejlesztési Bizottság – az illetékesek közreműködésével – kidolgozta és kiadta az *engineering tevékenység körére* (tartalmára), a tevékenység folytatásánál alkalmazható szervezeti formákra és a műszaki fejlesztő vállalatok működésének egyéb feltételeire vonatkozó tájékoztatóját.

Megalakult a *Tárcaközi Engineering Szakértői Munkacsoport* (TESZM) az illetékes minisztériumok képviselőiből, az OMFB koordinációjával és a TPB titkárság támogatásával. Működése során kezdeményezéssel, tanácsadással, véleményezéssel, tájékoztatással, intézkedések koordinálásával igyekezett gondoskodni az új szervezetek kezdeti nehézségeinek elhárításáról, a menetközben felmerülő operatív problémák megoldásáról. Eddig mintegy 30 műszaki fejlesztő vállalati alapítási javaslatot vizsgált meg és véleményezett. Többek között foglalkozott a gyorsított leírás alkalmazásának problémáival, és javaslatot tett a részletes szabályozás módjára.

Az *Ipari Minisztérium* felülvizsgálta a felügyelete alá tartozó valamennyi kutató-fejlesztő intézet tevékenységét és szervezetét. A vizsgálat eredményeként a szervezetek egy részét kutatóintézeti státusukban megerősítette, számos kutatóintézetet viszont átalakított műszaki fejlesztő vállalattá, néhány intézetet pedig ipari vállalatok közös irányítása alá helyezett. Az Ipari Minisztérium foglalkozott a TPB-határozattal nem érintett kutató-fejlesztő hálózattal is. Megállapította, hogy közel húsz műszaki fejlesztő leányvállalat alapítására van lehetőség, melyből négy már megvalósult. A felügyeleti területén folyó engineering tevékenység és szervezet kibontakozásának segítésére tanácsadó szolgáltatást működtet.

Az *agrársektor* innovációs tevékenységét szervező Mezőgazdasági és Élelmiszerügyi Minisztérium már a 70-es években új alapokra helyezte az ágazat kutatási-fejlesztési tevékenységének irányítását, a rendelkezésre álló szellemi és anyagi erőforrások felhasználását. Ennek eredményeként kialakult egy, a korábbinál korszerűbb K+F intézményrendszer, hatékonyabbá vált az anyagi erőforrások felhasználása és az igényeknek jobban megfelelő fejlesztési eredmények létrehozása. A minisztérium kezdeményezésére alakult ki az ipari műszaki fejlesztő vállalatnak megfelelő „agrár fejlesztő vállalat” intézménytípus. A MÉM területén a legélénkebb az innováció hasznosításának változatos társulási formákkal való elősegítése. A minisztérium *tanácsadó szolgáltatást* is működtet.

Az *Építésügyi és Városfejlesztési Minisztérium* és a *Közlekedési és Postaügyi Minisztérium* is felülvizsgálta a K+F hálózatot, egyes intézeteket műszaki fejlesztő vállalattá szerveztek át, és intézkedéseket tettek az engineering jellegű tevékenység fokozódása érdekében. A minisztériumok egyéb vállalati gazdálkodási rendszerben működő intézményeken keresztül is segítik az engineering tevékenység kibontakozását, a felügyelet alá tartozó vállalatokat ösztönzik a különböző jellegű (tanácsadó, fővállalkozó stb.) engineering tevékenységet kifejtő jogi és jogi személyiség nélküli társulásokban való részvételre.

Az *Ipari Szövetkezetek Országos Tanácsa* (OKISZ) Elnöksége megtárgyalta a szövetkezeti ipar műszaki fejlesztésének helyzetét, és a TPB-határozat szellemében ajánlásokkal fordult a szövetkezetekhez és azok területi érdekképviselői szerveihez.

Abból a célból, hogy mindazok, akik engineering tevékenység végzésére vállalkoznak, olyan eligazításhoz jussanak, amely a vállalkozás alapításához, a tevékenység folytatásához elengedhetetlenül szükséges, az OMFB témabizottság¹ keretében kidolgozta *Az engineering tevékenység kézikönyvét*. A kiadvány két részből áll. Az első, szöveges rész ismerteti a külföldi és a hazai tapasztalatokat, amelyek tanulságul szolgálhatnak a tevékenységet kialakítani vállalkozók részére. Tartalmazza továbbá mindazokat a *feltételeket, jogszabályokat és állásfoglalásokat*, amelyeket a műszaki vállalatok alapításánál és működésénél figyelembe kell venni. A Függelék egyrészt *címjegyzéket* ad azokról az intézményekről (pénzügyi szervek, cégbíróságok stb.), amelyekkel az alapításnál kapcsolatba kell kerülni. Másrészt *szereződésmintákat* ad leányvállalat vagy társaság alapításához, szabadalomhasznosítási együttműködéshez, gazdasági munkaközösség szervezéséhez stb. Végül felsorolja a professzionális tanácsadók *nemzetközi szövetségeit* és nemzeti szövetségeit országonként, majd a *Magyarországon működő* műszaki fejlesztő (*engineering*) *vállalatokat* és kutatóintézeteket.

A műszaki fejlesztő vállalatok működésének gyakorlati eredményeiről ma még igen kevés tapasztalatunk van, hiszen a szervezetek zöme csak 1983. január 1-én alakult meg (a legkorábbi is csak több mint egy éve működik). A rendelkezésre álló információk szerint érezhetően gyarapodnak azok a kutatási-fejlesztési megbízások, amelyek már kiterjednek az eredmények ipari hasznosításában való közreműködésre is. Több engineering szervezet tevékenységét fővállalkozási típusú megbízások elvállalásával igyekszik bővíteni. Ma még tehát csak az ígéretes folyamat megindulásáról, illetve a kibontakozás biztató jegyeiről és néhány menetközbeni problémáról számolhatunk be. Az utóbbiak közül a fontosabbakat a következőkben vázoljuk.

A személyi érdekeltiség aránylag kedvező formájú megteremtése ellenére sem mondható, hogy a *haszonrészesedéses megállapodások* a gyakorlatban jellemzővé váltak. A megbízó vállalatok ma még sokszor elzárkóznak, *nem mindig hajlandók jövőbeni nyereségük egy részéről lemondani*. Technikai akadályt jelent az a körülmény, hogy a megbízó vállalatoknál általában nincs olyan nyilvántartás, amelyből egyértelműen kiderülne a fejlesztések nyereségvonzata. Nehezen vagy egyáltalán nem alkalmazható a haszonrészesedéses konstrukció akkor, ha a megbízó államigazgatási szerv, vagy ha a kutatás–műszaki fejlesztés államközi megállapodás alapján folyik, illetve ha speciális tevékenységhez kapcsolódik. Akkor is gondok jelentkeznek, ha a megbízást nem egy, hanem több vállalat adja. Erős az ellenérdekelttség az engineering tevékenység – egyébként igen kívánatos – dollár viszonylatú értékesítésénél, mert ez esetben nem lehet haszonrészesedéses szerződést kötni. Az eltelt idő nem elégséges a felsorolt problémák kellő mélységű elemzéséhez és megoldásukhoz megalapozott javaslatok születéséhez, ezért a haszonrészesedéses konstrukció alkalmazása tapasztalatainak további megfigyelése szükséges.

Korábban a kutatóintézetek *exporttevékenysége* viszonylag szűk körű volt. A következő időszak feladata a műszaki fejlesztő vállalatok és a kutatóintézeti formában maradt szervezetek exporttevékenységének kiszélesítése. E tekintetben szabályozó

¹ 23-8202-T sz. témabizottság, vezetője: Nyitrai Ferencné. Az engineering kézikönyvet összeállította és szerkesztette: Birman Erzsébet, Jávorka Edit, Nagy Endre, Svéd András, Szabó László. Kiadta az Országos Műszaki Információs Központ és Könyvtár.

rendszerünk sem ösztönöz eléggé. Nemcsak a haszonrészesedési konstrukció előnyeitől esnek el a szervezetek export esetén, de a kedvező (34,- Ft-nál alacsonyabb) dollárki-termelés sem jár különösebb előnnyel. Így az exportmegbízásokkal járó többletkövetelmények nem teszik különösebben kedveltté az exporttevékenységet. Célszerű lenne az engineering szervezetek részére a külpiacon szabadabb mozgási lehetőséget biztosítani. A kutatóintézeteknél és a műszaki fejlesztő vállalatoknál rendelkezésre áll a nyelvismerettel és külföldi tudományos kapcsolatokkal rendelkező, a megoldásokat első kézből ismerő és értékesítésükben presztízs okokból is személyileg erősen érdekelt gárda, amelynek igénybevétele nemcsak lehetséges, hanem kívánatos is. Az állandó kapcsolatok kialakításában a hazai szervezetek tevékenységét kiegészítő partnereket kell keresni, és azokkal állandó vagy időszakos ügynöki vállalati jellegű – közös kockázat és haszon vállalására épülő – cégeket lenne célszerű létrehozni.

Bizonyos problémákat okoz az is, hogy gazdaságunkban jelenleg olyan elszámolási rendszer érvényesül, amely a *szellemi javakat* nem veszi figyelembe,² és így azokat tökegyegységként sem veszi számba. Kivételes szabályként a szellemi export a közös vállalatok *eredményfelosztásánál* elszámolható (aktiválni ez esetben sem lehet). A szellemi tőke számbavételének elmaradása korlátozza az új szervezeti formák – leányvállalatok, közös vállalatok, társulások – alapítását. Ilyen esetekben ugyanis adott elszámolási rendszerünk az anyavállalat által átadott vagy több vállalat által összeadott javakból csak a materiálisak értékelését teszi lehetővé, holott az immateriális javak is átadásra kerülnek. A szellemi tőke kialakulása költségráfordítást igényelt, és annak átadásával a vállalatot veszteség éri, az átvevő leányvállalat pedig „ingyen” szerzi meg. A szellemi javak aktiválásának problémája is további vizsgálatot kíván.

Az érvényes rendelkezések szerint gazdálkodó szervezetek új gazdálkodó szervezetet csak fejlesztési alapjuk szabad pénzeszközeiből és átengedett eszközökből alapíthatnak. Ez az előírás korábban sem nyújtott különösen jó lehetőséget a fejlesztési alapok szűkös volta miatt, és az utóbbi időben a lehetőségek tovább romlottak. Ez a körülmény nagymértékben nehezíti a leány- és közös vállalatok alapítását. Ha mégis alakul új szervezet, az viszont nem rendelkezik befektethető pénzeszközökkel, ezért *ezen intézményeknél a hitelek igénybevétele fokozott jelentőségű*. Kívánatos lenne, hogy a hitelfolyósító bankszervek az újonnan létesült engineering vállalatok hiteligényeit kiemelten és preferáltan kezeljék. E téren a kezdeti lépések megtörténtek, de további előrehaladás szükséges.

Gondot okoz, hogy a *tanácsok gazdaságszervező munkájában* az engineering tevékenység serkentése ma még nem kellő intenzitású. Az Országos Műszaki Fejlesztési Bizottság elnöke és a Minisztertanács Tanácsi Hivatalának elnöke közösen felkérte a fővárosi és megyei tanácsok elnökeit, hogy gazdaságszervező munkájukban segítsék és serkentsék az engineering tevékenységek és szervezetek kialakulását. Ez a felhívás azonban – mint az megállapítható – nem érte el a célját maradéktalanul. Az engineering tevékenység serkentésével kapcsolatos feladatokról az alsóbb szintű (városi, kerületi) tanácsok szinte sehol sem kaptak kellő tájékoztatást. A tanácsi területen tehát további intézkedésekre van szükség.

J. E.

²Az OMI'B témabizottság keretében foglalkozik a témával. A témabizottság vezetője: Pulai Miklós.

KGST-INTÉZET AJÁNLÁSAI VÁLLALATKOMPLEXUMOK IRÁNYÍTÁSI RENDSZERÉRE*

A KGST-országok többségében jelentős erőfeszítéseket tesznek a gazdaság szervezeti rendszerének korszerűsítésére. Ezeket a törekvéseket számos körülmény teszi időszzerűvé, amelyek közül az ajánlások szerzői a termelés technikai feltételeinek bonyolultabbá válását, a gazdaságos termelés minimális méreteinek növekedését, a nyersanyag-, az energia- és a munkaerőforrások szűkösségét emelik ki. A gazdasági növekedésnek a szocialista országokban tapasztalható lefékeződése is előtérbe állítja a gazdaság szervezeti rendszerének hatékonyságával kapcsolatos problémákat.

Bár a szerzők utalnak arra, hogy a szervezeti rendszer átalakításának lehetőségei függenek a gazdasági mechanizmus egyéb elemeitől is, a szervezeti rendszer korszerűsítésének középpontjába a sokféle irányítási-gazdálkodási funkciót egyesítő, rendszerint több vállalatból összetevődő vállalatkomplexumot állítják. A 60-as, 70-es években váltak meghatározóvá a szocialista közösség országaiban azok a hatalmas termelési-gazdálkodási szervezetek, amelyeket a végtermék-kibocsátás szempontjait szem előtt tartva hoztak létre, és amelyek rendszerint egyesítették a korábban önálló szervezetek által ellátott termelési, tudományos, fejlesztési, háttérpári és infrastrukturális tevékenységeket.

Az egyes országokban különböző elnevezéssel – Bulgária: népgazdasági kombinátok, Magyarország: trösztök, NDK: ipari kombinátok, Lengyelország: országos nagyvállalatok, Szovjetunió: egyesülések, Csehszlovákia: konszernek, trösztök, alágazati vállalatok – sok szempontból azonos típusú gazdálkodó egységek keletkeztek. Az NDK-ban, Romániában, Csehszlovákiában és a Szovjetunióban lényegében beváltak és megszilárdultak ezek a szervezetek, míg Bulgáriában, Lengyelországban és Magyarországon némi módosuláson mentek át, sőt néhány nagyobb termelési-gazdálkodási szervezet szétbontására is sor került. Mindez arra utal, hogy a komplex nagyvállalatok létrehozása nem járult hozzá minden esetben az így megoldani remélt hatékonysági célok eléréséhez. Az óriásvállalat sok esetben mesterséges (adminisztratív) képződmény maradt, nem sikerült elmélyíteni a korábban önálló egységek közötti termelési specializációt, nem jött létre a szükséges termelési és termékszerkezet-stratégia, nem járt sikerrel az azonos rendeltetésű féglyártmányok, alkatrészek koncentrált gyártásának megszervezése stb.

A különböző országokban kialakított nagy szervezeti formák változatossága és a tapasztalatok sokfélesége ösztönözte a nemzetközi intézetet a vállalatkomplexumok tanulmányozására és a kutatási eredmények ajánlások formájában való közzétételére. A szerzői kollektíva természetesen tisztában volt azzal, hogy a szervezeti struktúra kialakításánál nem célszerű egyetlen típus dominanciájára törekedni. Ezzel kapcsolatban kiemelik, hogy az ágazati sajátosságoknak, a termelési méreteknak, a hazai, illetve a külföldi szállítókhoz és felhasználókhoz fűződő kapcsolatok intenzitásának, a tudomá-

*Rekomendacii po projektyirovanyiju proizvodstvenno – hozjajsztvennih kompleksov i sztruktur upravlenyija imi. (A termelési-gazdálkodási komplexumok és irányítási rendszerük kialakítására vonatkozó ajánlások.) Irányítási Problémákat Kutató Nemzetközi Intézet, Moszkva, 1983, 80 old.

nyos és fejlesztési intézményekkel kialakított együttműködés szorosságának stb. lényeges hatása van (kell lennie) a termelés és az irányítás struktúrájára. Ennek ellenére a szerzők úgy vélik, hogy a szervezeti rendszer fejlesztésével kapcsolatos koncepciók közelítése hozzájárulhat a szocialista országok gazdasági és műszaki-tudományos integrációjának erősítéséhez.

A könyv négy fejezetről áll. Az *első* fejezet a termelési-gazdálkodási komplexumok létrehozásának és fejlesztésének feltételeit, célszerű irányait vázolja, a *második* a vállalatkomplexumok irányítási rendszerének szervezeti elemzésével foglalkozik, a *harmadik* fejezetben a vállalatirányítás szervezetfejlesztési kérdései kerülnek sorra, végül a *negyedik* fejezet módszertani jellegű ajánlásokat tartalmaz.

A nemzetközi szerzői kollektíva a következő körülmények megléte esetén tartja észszerűnek nagyobb vállalatkomplexumok kialakítását:

- hasonló jellegű, rendeltetésű végtermékek,
- valamilyen szempontból egy típusú termelés,
- egymást követő termelési fázisok,
- azonos nyersanyagbázis és technológia,
- a nyersanyag komplex hasznosítása,
- bonyolult termékek előállítására irányuló kooperációs kapcsolatok.

Az egyesítéstől várt előnyök elsősorban termelési-műszaki természetűek (a termelési folyamatok koncentrációja, a belső kooperációs kapcsolatok bővülése, a specializáció mélyülése, alkatrészek standardizálása, bizonyos infrastrukturális tevékenységek központosítása stb.). A szerzők kíváncsiaknak tartják, hogy a komplexumok legalábbis önfinanszírozók legyenek, és bizonyos, szerényebb mértékű, egyesített és újraelosztott fejlesztési források is képződjenek a vállalatkomplexumoknál.

A nagyvállalaton belüli irányítás szervezeti rendszerének megfelelő kialakítása, fejlesztése a gazdálkodási komplexumok eredményességének egyik legfontosabb tényezője lehet, amennyiben képes biztosítani a termelőkapacitások legkedvezőbb kihasználtságát, a termelési ciklusok rövidülését, a veszteségek csökkentését. A vállalati irányító szervezet elemzésével kapcsolatos célokat és feladatokat a következőképpen határozzák meg a szerzők:

- a termelési-gazdálkodási komplexumok funkcióival és különféle sajátosságaival milyen mértékben van összhangban a meglévő szervezeti struktúra;
- a létrejött szervezeti struktúra hatékonyságának értékelése;
- a szervezeti struktúra külső feltételek változását és az irányítási rendszer egyes elemeinek módosulását figyelembe vevő, lehetséges továbbfejlesztési variánsainak kidolgozása.

A szervezeti struktúra elemzése az irányítási rendszer és az erre hatást gyakorló tényezők közötti ok–okozati összefüggések helyzetfeltáró leírásán alapszik, amelyet ki kell egészíteni a nagyvállalat irányítási szervezetét alkotó részlegek munkakapcsolatának részletes bemutatásával is. Az irányító apparátus belső kapcsolatainak leírásakor célszerű kitérni a különféle részlegek hierarchikus helyzetére és tagozódására (igazgató-ság, főosztály, osztály, iroda, csoport, részleg stb.), a munkatársak számára, szakképzettségére, az egyes részlegek feladataira, jogaira és kötelezettségeire, a kapott és kibocsátott információ mennyiségére, a felhasznált technikai berendezések összetételére és kapacitására, a kiadások szerkezetére és nagyságára.

Az irányító szervezet értékelésekor különös figyelmet érdemel a gazdálkodási-termelési folyamatok szervezettségének színvonala, az irányítási apparátusban foglalkoztatottak munkaidejének kihasználtsága, a különféle funkciók központossítottságának foka, a termelési és a funkcionális részlegek létszáma közötti arányok, a munkakörök szabályozottsága, az irányítási munka gépesítettsége, automatizáltsága, valamint hatékonysága és olcsósága.

Az irányító szervezet strukturális jellemzőit alakító hatásokat a szerzők három fő csoportba sorolják. Az első csoportba tartoznak a vállalatkomplexum környezetéből származó külső hatások (alá-fölé rendeltségi viszonyok; egyenrangúságon alapuló, koordinációs jellegű – információs, szerződéses stb. – kapcsolatok). A második csoportot az irányított szervezet által a nagyvállalati irányító apparátusra gyakorolt hatások képezik (ilyenek a vállalatkomplexum méretei, az előállított termék, szolgáltatás jellege, a termeléshez szükséges alapok fejlődése, a specializáció és a kooperáció sajátosságai, a munkaerő szakképzettsége, gyakorlottsága stb.). Végül a harmadik csoportot az irányítási rendszer egyéb elemeinek az irányítás szervezetére gyakorolt hatásai alkotják (az irányítási módszerek összetételének sajátosságai, az irányítás „technológiája”, a formalizáltság és standardizáltság szintje, az információt biztosító részlegek létszáma, szervezete stb.). A legerősebb hatást az irányítás szervezetére rendszerint ez utóbbi tényezőcsoport gyakorolja, általában ennek változásai nyomán válik szükségessé az irányítási szervek létszámának, hatáskörének módosítása.

A nagyvállalati irányítási rendszer kialakítását (fejlesztését) a vállalatkomplexum egészének kialakításával (fejlesztésével) összhangban kell elvégezni, figyelembe véve az irányítás szervezeti rendszerére vonatkozó helyzetfelmérés eredményeit is. Az irányítás szervezeti rendszerének biztosítani kell

- a döntés-előkészítés és -hozatal folyamatában részt vevő különféle szakemberek és vezetők közötti ésszerű munkamegosztást,
- a döntési módszerek, eljárások bizonyos körének egységességét,
- a gazdasági és társadalmi folyamatok irányításának továbbfejlesztését.

Ezek a követelmények akkor érvényesíthetők, ha a termelésirányítási folyamatban részt vevő szervezeti egységek kellőképpen specializáltak, ha az elvégzendő irányítási munka mennyisége arányos az irányító apparátus létszámával, ha az irányítás komplex (átfogó) jellegű, ha az irányítási „technológia” racionális, végül, ha a szervezeti struktúra képes az alkalmazkodásra.

Az irányítási rendszer fejlesztésekor részletesen ki kell dolgozni a belső gazdasági mechanizmus szerkezetét, beleértve a tervezést, a finanszírozást, a hitelezést és az anyagi ösztönzés kérdéseit is. A szerzők kiemelik, hogy a belső gazdálkodás rendszerének kialakításakor biztosítani kell a különböző termelési egységek és kollektívák érdekeinek összehangolását, az egyes termelési láncszemeknek bizonyos fokú gazdálkodási-működési önállóságot célszerű hagyni.

A szervezetfejlesztési vizsgálatok elkezdése előtt tisztázni kell, hogy a munka milyen szervezeti keretekben folyjék, mely vállalaton belüli és külső részlegek vegyenek benne részt, ezeket milyen felelősség terheli az eredményességért. Célszerű az egyes fázisok befejezési határidejét rögzítő részletes ütemtervet kidolgozni, s végül vázolni kell a várható változások bevezetésére vonatkozó elképzeléseket. A javaslatban ki kell térni a vizsgálat és a kidolgozandó tervek bevezetésének várható költségeire és ezek

pénzügyi fedezetére, valamint az intézkedések megvalósításától várható kedvező hatásokra és a hozam becsült nagyságára.

Az irányítási szervezet fejlesztését indítványozó tervnek ismertetnie kell a változtatás indítékát és célját, a javaslat megvalósítása esetén kialakuló szervezeti rendszer jellemzőit, az egyes részlegek összetételét és tulajdonságait, a részlegek közötti kölcsönkapcsolatokat, a hatásköri leírásokat, az információáramlásban bekövetkező változásokat, az irodai adatfeldolgozó berendezések iránti új igényeket, végül a szakemberszükségletet.

Maga a szervezetfejlesztési tevékenység végbemehet 1. csak külső szervezők, 2. csak belső szervezők irányításával, továbbá 3. külső és belső szakemberekből álló csoport vezetése mellett. (Mindhárom megoldásnak megvannak az előnyei, az ajánlás ezekre is kitér.) Az utóbbi két esetben a szervezést végző csoportot célszerű közvetlenül a vállalatkomplexum vezetője alá rendelni. Lényeges, hogy a csoportnak legyen egy, lehetőség szerint állandó magja, amely a munka különböző fázisaiban közreműködő különféle szakemberek (jogászok, közgazdászok, pszichológusok, informatikai szakértők és szervezők) tevékenységét koordinálja.

A szerzők nézete szerint a szervezetfejlesztési munka sikerének elengedhetetlen feltétele a vállalat minél több dolgozójának és a különféle társadalmi szervezeteknek a bevonása a tervezett intézkedések megvitatásába és végrehajtásába. A szervezetfejlesztés akkor éri el célját, ha az összes intézkedést bevezetik, és sikerül elérni a kitűzött gazdasági, műszaki és társadalmi (szociális) célokat és hatékonysági színvonalat. A terv gyakorlati megvalósítása során szükség van a vezetők és a szakemberek javasolt struktúrában való áthelyezésére, szakmai és pszichológiai felkészítésére; biztosítani kell a terv megvalósításának anyagi-műszaki-technológiai feltételeit; folyamatosan értékelni, ellenőrizni kell a szervezetfejlesztés folyamatát, és célszerű a vállalatkomplexum dolgozóit érdekeltté tenni a tervezett változások előzetes elfogadásában. A terv néhány részletét, különösen a kiemelt fontosságúakat, vagy amelyek „működőképességére” vonatkozóan hiányoznak az empirikus ismeretek, a bevezetés előtt esetleg érdemes a valóságos termelési-szervezeti körülmények között gyakorlati kísérletnek alávetni.

Az „Ajánlások” módszertani kérdések tárgyalásával zárul. Az általánosítás viszonylag magas szintjén, az újszerűség igénye nélkül említ olyan módszertani eszközöket, mint az irányítási célok rangsorolása, az összehasonlítások és analógiák problémái, a faktoranalízis, a mérlegegyensúly módszere, a normatív megközelítésmód felhasználhatósága, a szakértői becslések szerepe, a matematikai modellezés módszerei.

Chernenszky László

A VÁLLALATON BELÜLI ÖNÁLLÓ ELSZÁMOLÁS A SZOVJETUNIÓBAN*

A vállalaton belüli önálló elszámolás a következő – lényegét, tartalmát meghatározó – *elveken* alapszik:

- a termelési egységek, műhelyek a vállalaton belül a rendelkezésükre bocsátott termelési állóalapok és más erőforrások felett operatív gazdasági önállósággal rendelkeznek;

- a termelési egységek tényleges költségeinek a terv szerinti költségekkel való egybevetése a vállalat egészének rentabilitása szempontjából fontos elem;

- a dolgozók anyagilag érdekeltek mind az üzemegységek, mind az egész vállalat termelési-gazdasági tevékenységének eredményeiben.

A belső önálló elszámolásra való áttérés legfőbb előfeltételei közé a következők tartoznak:

- a műszaki-gazdasági tervezés színvonalának tökéletesítése annak érdekében, hogy a vállalatnak mind ötéves időtartamra, mind évek szerinti bontásban megalapozott terve legyen;

- a tervezéshez szükséges megbízható normatív bázis kialakítása érdekében tudományosan megalapozott műszaki-gazdasági normák kidolgozása mind az egyes munkafajtákra, mind az anyag-, fűtőanyag- stb. felhasználásra, mind a termelési kapacitásokra vonatkozóan;

- a tervteljesítés volumen és választék szerinti mérésére szolgáló megbízható nyilvántartási és elszámolási rendszer kialakítása;

- az alaptermelés köréhez tartozó üzemegységek előgyártmányaira, alkatrészeire, termékeire, a kisegítő termelés köréhez tartozó munkákra és szolgáltatásokra vonatkozó, gyáron belüli tervezési-elszámolási árak, árjegyzékek kidolgozása. Ez a tudományosan megalapozott normák és változatlan árak alapján lehetővé teszi az üzemegységek mutatóinak helyes megtervezését, önköltségük összehasonlító nyilvántartását, valamint a vállalatok és üzemegységek gyártási volumenének meghatározását;

- a vállalat önálló elszámolási egységei közötti gazdasági kapcsolatok rendszerének olyan kialakítása, amely biztosítja, hogy a tervezési, termelési és pénzügyi feyelem megsértésével összefüggő veszteségeket a vétkes üzemegység térítse meg;

- az egységek tevékenységének rendszeres elemzése, az eredmények értékelése és ismertetése a dolgozó kollektívákkal;

- a dolgozó kollektívák anyagi ösztönzésével kapcsolatos hatékony rendszer kialakítása, amely elsősorban a munka termelékenysége növelésével kapcsolatos legmagasabb eredmények elérésére, a kiváló minőségű termékek előállítására, az anyag- és energiaráfordítások csökkentésére, a termelőkapacitások magas szintű felhasználására irányul.

A termelési egyesülések és vállalatok számára a SZKP KB 1979. július 12-i határozata értelmében megszabták a gazdasági mutatók és normatívák ötéves időszakra vonat-

*Kruk, D. M. (red.): *Organyizacija, planirovanije i upravljenje*. Moszkva, 1982 (felsőoktatási tankönyv) 23. fejezete alapján.

kozó rendszerét, évek szerinti bontásban. E rendszer alapján a vállalatok alaptermelési egységeinek – jóváhagyásra – a következő gazdasági mutatókat kell kidolgozni (1. táblázat)

1. táblázat

Vállalati egységek jóváhagyásra kerülő gazdasági mutatóinak rendszere

Mutató	Készterméket előállító üzemegységek	Nem készterméket gyártó üzemegységek
<i>Termelés</i>		
Nettó (normatív) termelési érték	+	+
A befejezett termelés értéke összehasonlító árazáson, ágazati bontásban	+	+
Termelési érték üzemi tervezési-elszámolási árazáson		+
A termékek volumene (természetes mértékegységben)	+	+
Az értékesítés volumene a megrendelések-kiutalások, valamint a megkötött szerződések szerint	+	+
A kiváló minőségű termékek aránya (%) vagy egyéb, a termékek minőségét jelző mutatók	+	+
<i>Munka és bérezés</i>		
A munka termelékenység, nettó (normatív) termelés vagy egyéb mutatók alapján	+	+
Munkabér-normatíva a termelési érték egy-ségére számítva	+	+
A munkások és az alkalmazottak létszáma	+	+
A kézi munka csökkentésével kapcsolatos feladatok	+	+
Az anyagi ösztönzésre vonatkozó normatívák üzemegységek szerinti bontásban	+	+
<i>Hatékonyág</i>		
Nyereség	+	
Rentabilitás, %	+	
A termékek önköltsége	+	+
A legfontosabb anyagok felhasználási normáinak csökkentésére vonatkozó feladatok	+	+
Az új nagy hatékonyságú technológiai folyamatok és termékdíszeségek kidolgozásával és bevezetésével, a tudományos munka-, termelés- és irányításszervezés bevezetésével kapcsolatos feladatok	+	+

A kötelező jellegű mutatók között jelentős helyet foglal el az önköltség és a nyereség. A termékek *önköltsége* olyan fontos mutatónak tekintendő, amely minden egyes üzemegység, valamint az egész vállalat munkájának minőségét jellemzi. Az önköltség csökkentése a nyereség legfőbb forrása, és forrása a gazdasági ösztönzési alapok képzésének is. A termelés komplex hatékonyságát jellemző alapvető mutató a *nyereség*.

A kisegítő termelést végző üzemegységek számára a következő mutatókat hagyják jóvá:

- termelési terv,
- a munkák és a szolgáltatások volumene értékben és természetes mértékegységekben,
- a munkák és szolgáltatások, illetve a termékek nomenklatúrája,
- a munkák elvégzésével kapcsolatos ütemtervek,
- a munka termelékenysége,
- az üzemegység beralapja, a dolgozók összlétszáma,
- a termelés műszaki kiszolgálásával összefüggő szolgáltatások önköltsége, illetve a termelési költségek.

Ezek mellett még a következő mutatók kiszámítására is sor kerül:

- a dolgozók létszáma kategóriák szerinti bontásban és átlagbérük,
- a berendezések, anyagok, fűtőanyagok, energia felhasználására vonatkozó normák és normatívák,
- a bevezetésre kerülő műszaki-szervezési intézkedések.

Mind az alap-, mind a kisegítő üzemek esetében a mutatórendszer meghatározásakor figyelembe kell venni a szóban forgó üzemegység, illetve kiszolgáló részleg sajátosságait, ennek megfelelően egyes esetekben csak a mutatók egy részét célszerű kidolgozni.

Az alap- és a kisegítő üzemegységek viszonyát a „szolgáltatások nyújtásával kapcsolatos terv” határozza meg. A kisegítő üzemegységek kollektíváit érdekeltté kell tenni az általuk nyújtott szolgáltatások színvonalának javításában és munkájuk önköltségének csökkentésében. A főbb célok közé tartozik az alaptevékenységet végző üzemegységek igényeinek jó minőségben és időben való kielégítése, valamint a munka megfelelő minőségben és minimális költségek mellett való elvégzése.

A vállalaton belüli önálló elszámolás rendszere állandóan bővül és mélyül, és jelenleg számos iparvállalatnál az alap- és kisegítő tevékenységgel foglalkozó üzemegységek mellett kiterjed a termelési *részlegekre*, egyes berendezéseket ellátó kollektívákra, brigádokra, egységekre, műszakokra, sőt egyes munkásokra is. A belső elszámolással a dolgozók aktivitásának növekedése, a termelés tökéletesítésével, a műszaki haladással összefüggő érdekeltységük felkeltése, a dolgozóknak a termelés irányításában való részvételének növekedése is párosul. A munkaverseny a belső önálló elszámolás megerősödése kapcsán elsősorban a munka minőségének javítására szolgál; kialakul az anyagi és munkaráfordításokkal kapcsolatos „tulajdonosi viszony” minden egyes vállalati egységnél.

A kisebb egységek belső önálló elszámolási mutatószámrendszere az üzemegység tervéből indul ki, s a mutatók olyan szűkebb körére terjed ki, amelyek közvetlenül függnak a részlegek, brigádok, műszakok, illetve minden egyes dolgozó munkájától, és amelyek vonatkozásában megszervezhető a pontos nyilvántartás. A tapasztalatok alap-

ján ezek: a termelés volumene természetes mértékegységben, a termékek minőségével kapcsolatos mutatók, az egy dolgozóra jutó termelés, illetve termékegységre eső munkaráfordítások, bérköltségek, anyagköltségek, a fajlagos ráfordítási normák.

Az üzemben belüli egységek anyagi ösztönzésének fő forrása az anyagi ösztönzési alap, amelyet a vállalati nyereségből képeznek a beralap kiegészítéseként, s amelyet különböző mutatók alakulása alapján osztanak fel. Ilyen mutatók: a munkatermelékenység növekedése, a kiváló minőségű termékek gyártásának aránya, a félkész termékek, alkatrészek, szerelvények előállításával, szolgáltatások nyújtásával kapcsolatos terv teljesítése. Az egyes ágazatok sajátosságainak figyelembevételével az anyagi ösztönzési alap más minőségi mutatók alapján is képezhető, így: eszközkihasználás és a műszakegyüttműködés növelése, a termékek önköltségének csökkentése.

Az anyagi ösztönzési rendszer fontos részét képezik a premizálási szabályok, amelyek a vállalati egységek dolgozóinak ösztönzését közvetlenül összekapcsolják gazdasági tevékenységük eredményességével. Az alaptermelést folytató gazdasági egységekben dolgozó műszakiak és alkalmazottak premizálásakor a következő mutatók tervteljesítését veszik figyelembe: a termelés természetes mértékegységben; a munkatermelékenység növelése; a termékek önköltségének csökkentése; a kiváló minőségű termékek gyártása. Egyes kötelező érvényű mutatók nem teljesítése esetén a prémium elmarad. Ilyenek: a legfontosabb termékek tervteljesítése; a megkötött szerződések (megrendelések) szerinti szállítási terv legalább 95-97%-os teljesítése; a közfogyasztási cikkek gyártásával kapcsolatos terv teljesítése. Kiegészítő premizálási feltételeknek tekintendők az olyan mutatók, amelyek teljesítésekor a prémium nagysága növekszik, és nem teljesítésükkor a prémium – legfeljebb 50%-kal – csökken. Ezek a mutatók: a termelés ütemessége; az új technika bevezetésével kapcsolatos terv teljesítése; a munka termelékenység és az átlagbér növekedési üteme közötti helyes arányok betartása.

A vállalat irányításában részt vevő osztályok munkája jelentősen befolyásolja az egyes kollektívák eredményeit, és tevékenységükkel lényegesen elősegítik a termelés hatékonyságának növelését. Ezért megállapították, hogy ezek az osztályok közvetlenül milyen mutatók teljesítését befolyásolhatják. Ezek a következők:

Műszaki osztályok: a termelés szervezésével és a műszaki fejlesztéssel kapcsolatos intézkedések bevezetése; a termékenységre jutó anyag- és munkaerőköltségek csökkentése; a kiváló minőségű termékek össztermelésen belüli arányának növelése.

Termelési-diszpécser osztály: a megrendelések teljesítése; ütemes gyártás; a félkész gyártmányokra és a befejezetlen termelésre vonatkozó normatívák betartása.

Tervezési-közgazdasági osztály: a termékek önköltségének csökkentése; a tervek gazdasági és műszaki számítások alapján való megalapozottságának növelése.

Bér- és munkaszervezési osztály: a munkabér-normatívák betartása a munkatermelékenység növelésével; a tudományos munkaszervezés bevezetése az üzemegységekben és a vállalatvezetés osztályainál; műszakilag megalapozott normák és normatívák bevezetése.

Pénzügyi osztály: az értékesítési terv ütemes teljesítése; a nyereségterv teljesítése; a forgóeszközökre vonatkozó normatívák betartása.

Könyvelés: a termékek önköltség-csökkentési tervének teljesítése; a tervtől való eltérésekre vonatkozó operatív információk biztosítása.

Beruházási osztály: a vállalat anyagi-műszaki ellátási tervének ütemes teljesítése; az

anyagkészletekre vonatkozó normatívák betartása; a legfontosabb anyagfélések felhasználására vonatkozó normák csökkentésével összefüggő feladatok teljesítése.

Értékesítési osztály: az értékesítési terv és a szállítási terv teljesítése.

A felsorolt mutatók figyelembevételével ezekre az osztályokra is megállapíthatók önálló elszámolási feladatok, amelyek teljesítése számbavehető és jutalmazható.

A KOMBINÁTOK ÉS ÜZEMEIK KAPCSOLATA AZ NDK-BAN*

Az elmúlt években az NDK-ban a nagyipar szervezeti rendszerének alakulása során erős centralizációs folyamat ment végbe.¹ Bár a szervezetfejlesztés iránya az NDK-ban és hazánkban eltérő vonásokat mutat, a vállalatokon (kombinátokon) belüli kapcsolatok alakulására vonatkozó elvek és tendenciák megismerése a hazai olvasó számára is tanulságos lehet.

A viszonylag zárt újratermelési folyamat kialakítása irányában minden kombinátnál jelentős lépések történtek, és általános az a törekvés, hogy a kombinátok túllépjenek az irányító szervezet jellegén, amely az 1980 előtti egyesülési formára volt érvényes. Elsősorban a saját tudományos-technikai bázis kiépítésében, a belső kooperáció és a külső kereskedelmi kapcsolatok aktívabb alakításában történt előrelépés. Természetesen ez a folyamat az objektív feltételek eltérései miatt különböző módon és ütemben megy végbe, és a folyamatot nehezíti, hogy a kombinátok sora közvetlenül az egyesülésekből jött létre, megőrizve azok jellemző vonásait. (A kombinátok közötti eltéréseket jellemzi, hogy a kombinátok egyharmadától származik teljesítményük kétharmada; a kisebb és a legnagyobb kombinátok között 1:30 arányban tér el a nettó termelés értéke; míg az alapanyagiparban 3-5 üzem, addig a könnyűiparban vagy a fémfeldolgozásban 40-60 üzem tartozik egy-egy kombináthoz, a foglalkoztatottak száma pedig 200 és 10 000 fő közötti.) A különbségek hatással vannak a kombinátok és üzemek kapcsolatára, a vezetési stílusra és munkamódszerekre.

A kombináton belüli irányításnak eddig két fő típusa alakult ki az ágazati jellegnek, az üzemek struktúrájának megfelelően; a törzsüzemi irányítás (ami főként az alapanyaggyártó és egyes fémfeldolgozó ágazatokra jellemző) és a központi irányítás (ami pl. a könnyűiparban alakult ki).

A *törzsüzemekben* folyó tevékenység a kombinát termékeinek és technológiájának színvonalára döntő hatást gyakorol, mivel a lényegesebb termékeket és eljárásokat itt fejlesztik ki. A kombinátok kutatási és fejlesztési potenciáljának mintegy 40%-a a törzsüzemekben koncentrálódik, és feladatuk, hogy segítsék a többi üzem fejlesztését, a kombináton belüli színvonalkülönbségek kiegyenlítését. A fejlesztés mellett a keres-

*Friedrich, G.: Kombinat und Kombinatbetrieb in Vergesellschaftungsprozess és Gerisch, R.–Rosenkranz, R.–Seifert, A.: Erzeugnispezifische Zulieferungen und Flexibilität der Produktion in Kombinat des Maschinenbaus. Wirtschaftswissenschaft, 1983, 6. sz. alapján.

¹ Az ipar szervezeti rendszerének alakulásáról adott tájékoztatást A kombinátokra épülő irányítási rendszer az NDK-ban című ismertetés az Ipargazdasági Szemle 1983, 2. számában.

kedelmi tevékenység jó részét is maguk a törzsüzemek végzik, és tevékenységi körük értékesítéssel, vevőszolgálattal, alkatrészbeszerzéssel is bővül. A kombinát egésze számára hajtóerőt jelent, ha a törzsüzemek politikailag és szakmailag értékes munkatársakkal rendelkeznek – a dolgozók és a vezetők szintjén egyaránt.

Ami a jövőt illeti: a törzsüzem szerepének még erősebb kidomborítására törekednek, különösen a termelés előkészítésének szakaszában (kutatás-fejlesztés, racionalizálás, piac-előkészítés) és az értékesítési folyamatban. A törzsüzem húzóerejének megőrzése ugyan általános törekvés, emellett azonban egyes esetekben célszerű a többi nagy teljesítményű üzem szerepének támogatása is, különösen olyan kombinátoknál, ahol a gyártási vonalak eléggé különválnak.

A *központi irányítás* azokra a kombinátokra jellemző, amelyeknek nincs törzsüzemük, és viszonylag nagyszámú, hasonló méretű üzem tartozik hozzájuk. Fejlesztésüket a kombinát vezetősége centralizált módon oldja meg.

Az irányító szervek a kombinátok vezetését törzsüzemek létrehozására ösztönzik, de ehhez – elsősorban a feldolgozó iparban – elengedhetetlen a termelés túlzott decentralizációjának csökkentése. Az utóbbi években számos, előzőleg önálló üzem kombinátokhoz való csatolásával a centralizáció meggyorsult; 1980 és 1983 között a könnyűipari ágazatokhoz tartozó üzemek száma kb. felére csökkent. E folyamat jelentőségét abban látják, hogy a kombinátok keretein belül az üzemek teljesítőképessége növelhető, „irányíthatóságuk” javul.

A kombináton belüli *koncentrációs folyamat* két úton indítható el: regionális szempontok szerinti vezető üzemek kialakításával (amelyeknek élén a kombinát vezetősége ne tagjai állnak, és felelősek a kombinát bizonyos üzeméiért) vagy az eddig önálló üzemek egyesítésével.

Mindkét út hordoz előnyöket és hátrányokat. Az első esetben az üzemek irányíthatósága javul, előkészíthető a termelési koncentráció és a specializáció további fejlesztése. A vezető üzem tevékenysége megkönnyíti a kombinát különböző méretű üzeméi közötti együttműködést. Hátránya, hogy az üzemek közvetlen vezetése gyengül, s felép a veszélye annak, hogy „kombinátok” jönnek létre a kombináton belül.

A második esetben is könnyebbé válik a kombinát vezetésének helyzete, de világosan kell látni, hogy itt a kívánt fejlődési folyamatnak csak közbenső lépcsőfokáról van szó. A kombinát vezetése nem hagyhatja figyelmen kívül, hogy ezeknek a hosszú időn át zárt gazdasági egységként működő üzemeknek bizonyos önállóságot továbbra is biztosítani kell.

Az üzemek összevonásának eddig erőteljes folyamata a következő években várhatóan lényegesen gyengül, s helyette egy másik folyamat kerül előtérbe: a rendelkezésre álló termelési erőforrások és a piaci feltételek függvényében *profilmódosításokra* kerül sor. Jelentős szerepet szánnak a *kombinátok kisüzemeinek* e folyamatban. Korábbi szűk lehetőségeik kibővítésével könnyen és gyorsan átalálíthatókká kívánják a kisüzemeket tenni más termékvalaszterek előállítására, ami elsősorban a speciális megrendelések gyors teljesítését és a helyi hiánycikkek csökkentését szolgálja. Az elképzelések szerint a kisüzemeknek ez az előnye és a nagyüzemeknek a tömeg- és sorozatgyártással összefüggő előnyei jól kiegészítik majd egymást.

Speciális kérdésként vetődik fel – elsősorban a gépipari ágazatokban – a „beszállítások”, azaz a termékbe beépülő, az alaptermelés *profiljától idegen* alkatrészek, rész-

egységek biztosításának kérdése. Ezt nem elsősorban az eddigi kooperációs partnerek szűkössé vált kapacitásai vetették fel — bár a megnövekedett igények miatt ez sem elhanyagolható —, hanem a kombinát hatékonyságának növelésére való törekvések indokolják. A saját kapacitás kialakítását megelőző sokirányú elemzések során a következőket kell figyelembe venni.

- A termékválaszték módosulása közvetlen hatást gyakorol a beszállítások iránti igényekre (a gépipari kombinátokban évente 30-40%-ban módosul a termék választéka).

- A termelés és a beszállítások folyamata egyre jobban integrálódik, mivel a termék — piaci igényeket figyelembe vevő — konstrukciós változásai maguk után vonják a beépítendő alkatrészek megváltozását is.

- A profilidegen részegységek aránya növekszik a végtermék értékében (pl. speciális kormányok, meghajtóművek, mérőberendezések). A nagy teljesítményű gépek értékének mintegy 50%-át a speciális részegységek teszik ki.

- Az elektronika gépekbe és berendezésekbe való növekvő beépítése egyre nyilvánvalóbban követeli meg a gépgyártási, irányítástechnikai megoldások egymással összehangolt fejlesztését. E folyamat megvalósítása a saját kapacitások kiépítését elengedhetlenné teszi, mivel a másutt gyártott univerzális alkatrészek alkalmazása a legtöbb esetben csak igen nagy többlettráfordítással valósítható meg.

A fejlesztési kapacitásnak az alaptermelés és a profilidegen termelés közötti megosztását — az NDK szakemberei szerint — igen gondos mérlegelésnek kell megelőznie. Annak az alapelvnek kell érvényesülnie, hogy csakis a végtermékhez szükséges speciális alkotóelemek gyártása kerüljön át a végtermékgyártóhoz. Az eddigi beszállító üzemeknél pedig a standard, sorozatban gyártott termékek fejlesztésére helyes törekedni.

Az ágazattól idegen technológiai folyamatok nem növelhetők korlátlanul egy-egy kombináton belül, csupán addig, amíg ott magas hatékonyság érhető el. Még válaszra vár az a kérdés, hány termék gyártását veheti át egy-egy kombinát. Más, a profilidegen terméket felhasználó kombinátokkal való kooperációs lehetőségek is felvetődnek, különösen ott, ahol a saját igény elmarad a gazdaságosan termelhető darabszámtól.

A profilidegen termékek gyártására való áttérés a kombináton belül átfogó racionalizálási intézkedéseket tesz szükségessé a speciális gyártási kapacitás és a szükséges szakemberek biztosítása érdekében. E folyamatban fontos szempont, hogy meglevő berendezések alkalmazása is lehetővé váljon, és a már meglevő ismeretek is hasznosíthatók legyenek. A szakmai átképzésért, új ismeretek biztosításáért is a kombinát vezetése a felelős.

Azáltal, hogy profilidegen termékek gyártását is magára vállalja a kombinát, annak műszaki fejlesztéséért is felelősséget vállal. Ez csak az eddigi partnerekkel való szoros kooperációban valósítható meg. Közös programok sora működik az elektronikai és gépipari minisztérium közötti kooperáció keretében. Gyakori a kutatóteamek létrehozása speciális feladatokra, ami lehetővé teszi a párhuzamosságok elkerülését, a kutatási potenciál további koncentrálását.

A 80-as évek nem kis jelentőségű feladatának tartják az NDK-ban a *tudományos-technikai potenciál* helyes megosztását a kombinát üzemek között. A törzsüzem és a többi üzem közötti munkamegosztás e területen jelenleg igen eltérő. A további fejlesztésekben egységes elvek kidolgozását tekintik szükségesnek, amelyek lényege a következőkben foglalható össze:

— a törzsüzem által vezetett kombinátoknál erősebb centralizációnak kell megvalósulnia;

— alapkutatásnál vagy a többirányúan felhasználható megoldásokra vezető kutatásoknál is a centralizáció érvényesüljön (biztonságtechnikai vagy standardizált eljárások kifejlesztése), míg a technológia, valamint a racionalizálási eljárások fejlesztése szorosan kapcsolódjon konkrét termékhez, illetve üzemekhez;

— komplexebb végterméket (pl. berendezéseket) előállító és vertikális felépítésű kombinátoknál (pl. a vegyiparban) erősebb centralizációra kell törekedni;

— egymástól független gyártási vonalak esetén az erősebb decentralizációnak kell jellemzővé válnia.

A *kereskedelmi funkció* megosztása terén az NDK szakemberei a következő alapelveket tartják fontosnak:

— ne szakadjon el egymástól a termékfejlesztés és az értékesítés előkészítése,

— növekedjen a kombinát vezetőségének felelőssége a termékválaszték alakulásáért, az üzemeké pedig annak gyors, megfelelő választékban való teljesítéséért,

— erősödjön az értékesítés termelést befolyásoló szerepe.

Igen fontos változást jelent, hogy a kombinátok és üzeimiek *külföldi piacokkal* való kapcsolata s az exportért való felelősségük növekszik. A külkereskedelmi vállalatok — a minisztérium kiiktatásával — közvetlenül is adnak megrendeléseket a kombinátoknak. A külkereskedelmi tevékenységgel összefüggésben egyéb feladatok is decentralizálódnak, így pl. a piackutatás, a vevőszolgálat. A párhuzamos tevékenység elkerülése érdekében egyes funkciók, elsősorban a belföldi beszerzési és értékesítési kapcsolatok átkerülnek a kombinát üzeimiehez.

Viszt Erzsébet

A DIVIZIONÁLIS IRÁNYÍTÁS A NYUGATNÉMET IPARBAN*

A vállalatok piaci alkalmazkodóképességét, rugalmasságát jelentős mértékben befolyásolja a vállalaton belüli irányítás rendszere. A tőkés vállalatok körében napjainkban igen elterjedt az ún. divizionális irányítás, amely általában nagyfokú önállóságot biztosít a termelés és a piac szempontjából elkülönülő szervezeti egységeknek. A divizionális szervezeti struktúra témakörében az utóbbi időben nyugatnémet szakemberek közöltek néhány figyelemre méltó cikket, amelyek fontosabb megállapításairól a következőkben adunk áttekintést.

Az NSZK-ban a 70-es évek elején kezdett teret hódítani — különösen a nagyvállalatok körében — a divizionális szervezeti struktúra, amely a hagyományos, funkcionális

*Poensgen, O.—Marx, M.: Die Ausgestaltung der Geschäftsbereichorganisation in der Praxis. Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1982, 3. sz.; Blaschka, B.: Profit Centers in gesellschaftsrechtlicher Form és Drumm, J.: Rechtlich selbständige Geschäftsbereicheein allgemeines Modell? Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1982, 4. sz.; Stockfisch, P.—Ulber, G.: Profit Center als Mittel zur Ergebnisverbesserung. Zeitschrift Führung + Organisation, 1982, 5–6. sz. alapján.

san tagolt szervezetet váltotta fel. A gyakorlat sokszínűsége ellenére a nyugatnémet divizionálisan szervezett vállalatok felépítését általában a következő vonások jellemzik: a főbb termékek vagy termékcsoportok alapján elkülönülő üzleti egységekkel állnak szemben a funkcionálisan tagolt központi egységek, amelyek törzskarszerű szolgáltatási tevékenységeket végeznek. A decentralizált üzleti egységek és a központi egységek vezetőiből összetevődő kollektív testület pedig vezetési és koordináló funkciót lát el.

A legnagyobb vállalatoknál nem ritka a kétlépcsős divizionális szervezet sem, amikor a termékcsoportok szerint kialakított nagy szervezeti egységek (vállalategységek) további kisebb területekre (üzleti egységekre) tagolódnak. Ezek azonban már nem viselik magukon a divizionális szervezeti egységek hagyományos jegyeit.

A divizionális szervezeti egységek döntési önállóságának fokozatai alapján – J. Drumm szerint – beszélhetünk: 1. korlátozott önállósággal rendelkező *profit-centrumokról*, ahol általában a termelési és értékesítési döntések decentralizáltak; 2. részleges beruházási önállósággal bíró *beruházási centrumokról*, ahol az előbbieket mellett a beruházási döntések egy része is decentralizált; 3. *holdingokról*, amelyek teljes autonómiával rendelkeznek a pénzügyek, a beruházások, a termelés és az értékesítés területén.

A Saarbrückeni Egyetem munkatársai egy 1981-es, 88 feldolgozó ipari vállalatra kiterjedő empirikus felmérésből leszűrt tapasztalatok alapján mutatják be a divizionális szervezeti-irányítási rendszer nyugatnémet gyakorlatát, és néhány általános érvényű összefüggés megfogalmazására tesznek kísérletet. A vizsgált vállalatok közül 26-ot a termelés és az értékesítés szempontjából egymástól elkülönülő, a nyereség alakulásáért felelősséggel tartozó, jelentős önállósággal bíró szervezeti egységek szerinti felépítés (Geschäftsbereichorganisation) jellemzett, 2 vállalat mátrix szervezetű volt, 56 vállalatnál túlnyomórészt a hagyományos funkcionális szervezet volt az uralkodó, és 4 vállalatnak pedig sajátos, egyik típusba sem sorolható szervezeti struktúrája volt.

A tanulmány alátámasztja azt a korábban már feltárt összefüggést, hogy a divizionális irányítási forma önmagában nem biztosítja egy vállalat hatékony működését, hanem elsősorban a vállalati méretek növekedéséből adódó korlátok legyőzéséhez járulhat hozzá. Több konkrét eset is jelzi, hogy a vállalati méretek növekedése, a tevékenységi kör kiszélesedése, valamint a piaci változásokhoz való gyors és rugalmas alkalmazkodás igénye teszi szükségessé a belső szervezeti struktúra átalakítását.

A vállalatnagyság, a belső szervezeti rendszer és a gazdálkodás eredményessége közötti összefüggések számszerű vizsgálata is megerősíti azt a felismerést, hogy a divizionális szervezeti struktúra mindenekelőtt a – 700 millió DM feletti forgalmat lebonyolító – *nagyvállalatok számára hozhat sikert*. A kis- és középvállalatok működése szempontjából a decentralizált irányítás hátrányos következményekkel jár, mivel a közvetlen kapcsolatok nyújtotta előnyök felszámolása a kis szervezetek rugalmasságának gyengüléséhez vezet. Az eredmények azt tanúsítják, hogy a divizionálisan szervezett kis- és középvállalatok és a funkcionális felépítésű nagyvállalatok gazdálkodása kevésbé eredményes, mint fordítva.

A vállalaton belüli munkamegosztás, a decentralizált egységek önállóságának feltárása céljából a 26 divizionális szervezetű vállalat egy 1–7 között terjedő skálán jelölhette meg azokat a tevékenységi köröket, amelyek ellátása kizárólag a központra, illetve a divizionális egységekre hárul (1. táblázat). A felmérés annak a tendenciának az

**A központi és a decentralizált egységek közötti munkamegosztás alakulása
26 nyugatnémet feldolgozó ipari vállalatnál**

Tevékenység	Az irányítási funkciók megoszlása a központosítás mértékét kifejező skálán						
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
	← (centralizált)						(decentralizált) →
Értékesítés	—	—	—	1	1	7	17
Export	3	1	0	1	2	3	14
Piackutatás	3	1	3	4	6	4	5
Reklám	6	4	3	4	3	3	2
Közügyek	21	4	1	—	—	—	—
Beszerezés	13	4	1	3	2	2	1
Termelésstervezés	2	1	—	—	4	6	12
Kutatás-fejlesztés	2	1	2	8	2	6	4
Adatfeldolgozás	16	2	1	4	2	—	—
Számvitel	17	—	—	7	2	—	—
Pénzügyek	22	4	—	—	—	—	—
Személyzeti ügyek	15	—	2	5	4	—	—
Jogi kérdések	22	1	—	1	—	—	—
Szervezés	13	3	2	3	3	—	—

Megjegyzés: A sorösszegek nem feltétlenül egyenlők 26-tal, mivel a tevékenységek nem minden vállalatnál voltak ilyen tagolásúak, hanem sok esetben más funkciókkal összevontan jelentek meg, illetve hiányoztak. A skála értékei az irányítás decentralizáltságával párhuzamosan növekednek.

érvényesülését jelzi, hogy a divizionálisan szervezett vállalati struktúrában a vállalati központ kevésbé ékelődik be a termelés és a piac közé. A termelési terv elkészítését, a belföldi és külföldi értékesítést az említett szervezeti egységek túlnyomórészt önállóan látják el, míg az adminisztrációs és az igazgatási tevékenységek, a pénzügyek gyakorlatilag szinte minden vállalatnál központosítva vannak, és a nyersanyagok, félkész termékek beszerzése is általában a központi egységekre hárul. Ezt a tendenciát csak a divizionális egységek azonos vagy hasonló rendeltetésű termékek iránti szükséglete indokolhatja, hiszen csak ebben az esetben nyílik mód a beszerzési piacon a nagyvállalati méretekből adódó előnyök kiaknázására. Ennek ellentmondani látszik viszont, hogy a vizsgált vállalatok nagy részét a széles profil, a több ágazatot átfogó tevékenységi struktúra jellemzi. A beszerzési funkciók túlzott központosítására így csak mélyebb vállalati vizsgálatok adhatnak kielégítő magyarázatot.

A divizionális szervezeti egységek önállósági fokának számszerűsítésére tett kísérlet szerint ezek az egységek az őket megillető tevékenységi területeken nagyfokú önálló-

sággal rendelkeznek.¹ A tanulmány az önállósági index optimális értékét 100%-nak veszi, és ehhez viszonyítja a jelenlegi vállalati gyakorlatot. Az így nyert önállósági index 73%, amit megfelelő mértékűnek ítélnék.

A tapasztalatok szerint a központ és a decentralizált szervezeti egységek közötti munkamegosztás kialakítása során nem a végrehajtandó feladatok hosszú, vagy rövid távú jellege képezi a felosztás fő kritériumát. Általában a központra hárul a főbb irányelvek kijelölése, a koordináció és az ellenőrzés, valamint a több üzleti egységet érintő átfogó akciók irányítása. Emellett a központi egységek speciális szolgáltatásokat nyújtanak a divizionális egységeknek.

Általános viszont, hogy azoknál a vállalatoknál, ahol a divizionális szervezeti egységek tevékenysége szorosan egymásba fonódik, vagy túlnyomórészt azonos „központi” erőforrások igénybevételére kényszerülnek (pl. hasonló rendeltetésű termelőberendezések, közös értékesítési hálózat), csökken az elkülönült szervezeti egységek önállósága, és nő a központ szerepe. Ez arra utal, hogy *a divizionális szervezeti-irányítási rendszer bevezetésének olyan diverzifikált nagyvállalatoknál van értelme, ahol a vállalatban belüli kooperációs szállítások viszonylag alacsony fokot érnek el.* Ugyanakkor a vállalati méretek növekedésével többnyire nő a divizionális szervezeti egységek termelésének összefonódása, éppen azért, hogy általában a nagyvállalatok körében elterjedtebb a vertikális integráció. A vizsgált 146 önálló üzleti egység mintegy 70%-ánál a vállalatban belüli szállítások nem érték el az adott szervezeti egység összforgalmának 10%-át (2. táblázat).

2. táblázat

**A vállalatban belüli szállítások részarányának megoszlása
az egyes divizionális egységek összforgalmán belül**

Részarány, %	Divizionális szervezeti egységek	
	száma	megoszlása, %
0–10	100	68,4
11–25	22	15,1
26–50	15	10,3
51–75	3	2,1
76–100	6	4,1
Összesen	146	100,0

A divizionális szervezeti egységek önállóságában, gazdálkodásának eredményességében fontos szerepet játszik az egyes szervezeti egységek közötti kapcsolatok szabályozása, *a vállalatban belüli elszámoló árak rendszere.* Piaci árak alkalmazása esetén és akkor, ha a divizionális egységek szabadon választhatnak a vállalatban belüli és kívüli part-

¹ Az önállósági fokot olyan módon számolták ki a felmérésre adott válaszokból, hogy azoknak a funkcióknak, melyeknek ellátása elsősorban a decentralizált egységekben tűnik optimálisnak, nagy súlyt adtak. A súlyok a következők: értékesítés = 6, export, K+F, termelés tervezése = 3, piackutatás, reklám, adattefeldolgozás, beszerzés = 2, igazgatás, számvitel, pénzügyek, jogügyek = 1.

nerek között, nő annak a lehetősége, hogy a vállalati egységek tevékenységét közvetlenül a piac befolyásolja. A vizsgált 26 vállalat közül csak 10 alkalmaz az esetek többségében piaci árat, míg a többi vállalatnál az elszámoló árak inkább önköltség típusúak. Az önálló üzleti egységek ugyanakkor többnyire lehetőséget kapnak arra, hogy külső szervezetek szolgáltatásait vegyék igénybe, például a speciális szolgáltatást nyújtó központi egységeik helyett. Ilyen esetekben viszont közösen kell megvizsgálniuk, hogy a külső szolgáltatások (pl. adatfeldolgozás) beleilleszkednek-e a vállalati rendszerbe, illetve milyen következményekkel jár ezek igénybevétele. A központi szolgáltatást nyújtó egységeket többnyire csak költségeik fedezésében teszik érdekeltté.

A divizionális irányítási rendszer továbbfejlesztésének egy lehetséges irányát a vállalat belüli szervezeti egységek jogilag önálló leányvállalatokká, valódi beruházási centrumokká alakítása jelentheti. Az újszerű szervezeti forma ma még vitatott példáját nyújtja a PWA Papierwerke Waldhof-Aschaffenburg AG, de a belső szervezetfejlesztés további lépését a Deutsche BP AG is a részterületek jogi önállóságában jelölte meg. A termékcsoportok szerint kialakított nagyobb szervezeti egységek jogi önállósága a divizionális irányításnak azt a gyakran hangoztatott hátrányát igyekszik kiküszöbölni, hogy azok elsősorban a rövid távú nyereségmaximalizálásban érdekeltek. Az önálló vagyoni- és eredménymérlegekkel rendelkező egységekben a döntések meghozatalakor jobban előtérbe kerülhetnek a közép- és hosszú távú célok. A jogilag önálló „társaságok” ugyanis hosszabb távon is vállalni kényszerülnek rövid távú célokat szolgáló döntéseik esetleg hátrányos pénzügyi következményeit. A PWA AG papíripari nagyvállalatnál alkalmazott rendszerben *minden szervezeti egység önálló pénzügyi mérleggel rendelkezik*, amelynek fontos részét képezi a kötelezettségek és azok kiegyenlítésének nyilvántartása. A korábbiakhoz képest pl. a kamatok is reális ráfordítási tételekként jelennek meg, és nem kulcsok arányában osztják fel azokat. A valóságos pénzügyi helyzetet visszatükröző elszámolási rendszer lehetőséget nyújt az egyes divizionális szervezeti egységek tényleges tőkeerejének felméréséhez, és elsődlegesen ebből kiindulva kell összeállítaniuk a jövőbeni beruházási terveiket.

Annak ellenére, hogy *a nagyvállalat jogilag önálló kisebb „társaságokra” tagozódik, külső pénzügyi partnereivel szemben egységes vállalatként lép fel.* Az önálló szervezeti egységek finanszírozásakor érvényesített fizetési feltételek azonosak a piacon a vállalat egészével szemben támasztott követelményekkel. Ez a finanszírozási rendszer és a nagyvállalati számlák feletti központi rendelkezés a pénzügyek vonatkozásában megteremtí a lehetőségét a konszern forma előnyeinek kiaknázásának, ugyanakkor kiküszöbölhetők a decentralizálással járó hátrányok. A vállalatközpont hiteket nyújt a jogilag önálló szervezeti egységeknek, tanácsot ad pénzügyi terveik elkészítéséhez. Ezeket a terveket a konszernvezetéssel egyetemben hagyják jóvá. Az eredményelszámolás, a tőkejuttatás és a mérlegkészítés egységes elvek szerint történik annak érdekében, hogy ne az eredményesen gazdálkodók viseljék a kevésbé sikeres „társaságok” terheit, ami egyébként korábban gyakori eset volt. Ezzel összhangban a tervezett beruházásokat tényleges pénzügyi potenciáljukhoz kell igazítaniuk.

A PWA AG-nál alkalmazott új szervezeti rendszer kétségtelen előnye abban rejlik, hogy az önálló egységek vezetői *a korábbinál pontosabb információkkal rendelkeznek pénzügyi helyzetükről, működési feltételeikről.* Az eddigi tapasztalatok szerint a dolgozók és a szervezeti egységek érdekei közelebb kerülnek egymáshoz. A vázolt szer-

vezeti koncepciót vitató Drumm azonban rámutat arra, hogy a jogi státust nyert divizionális egységek *döntési önállósága* a beruházások és a pénzügyek terén igen *korlátozott*, mert a decentralizáltan elkészített beruházási terveket központilag koordinálják és hagyják jóvá. Az önálló szervezeti egységek méretkülönbségei sem közömbösíthetők. Ez az önfinanszírozási rendszer gátolhatja a stratégiaileg indokolt növekedést, mivel az az egység, amely nem képes a fejlesztéshez szükséges eszközök előteremtésére, csak keményebb feltételek és központi beavatkozás árán juthat azokhoz, vagy pedig le kell mondania a növekedésről.

Penyigey Krisztina

AZ IPAR ÉS A KERESKEDELEM KAPCSOLATA AZ OSZTRÁK GAZDASÁGBAN*

Ausztriában az ipar és a kereskedelem fejlődése az elmúlt másfél évtizedben a konjunkturális változások függvényében eltérő vonásokat mutatott. A 70-es évek közepe óta tartó általános gazdasági recesszió időszakában a kereskedelem súlya növekedett, ami a hozzáadott érték, a létszám és a beruházások arányának alakulásában is tükröződött (1. táblázat). Az adatok elemzése arra enged következtetni, hogy *az ipar a kereskedelemnél sokkal érzékenyebben reagál a konjunkturális ingadozásokra*. A gazdasági hanyatlás időszakában a kereskedelemben a foglalkoztatottság évi átlagos növekedése változatlan intenzitású (1,3%) volt, és a bruttó beruházások növekedési rátája is csak csekély mértékben esett vissza (6,2%-ról 3,3%-ra). Ezzel szemben az iparban a gazdasági pangás hatására mind a foglalkoztatottak számában, mind a bruttó beruházásoknál abszolút csökkenés volt tapasztalható. A gazdaság fellendülésekor viszont az iparban az élénkülés is jobban érezteti hatását, mint a kereskedelemben.

A két ágazat termelési értékének növekedése szintén az ipar erős konjunktúraérzékenységére utal, míg a kereskedelemben a munkatermelékenység esetében figyelhető meg a konjunkturális változásokra való fokozottabb érzékenység. Ebben az ágazatban a gazdasági fellendülés időszakában az évi átlagos növekedés 4,5% volt, hanyatláskor viszont csak 1,7%, amíg az iparban a munkatermelékenység alakulása nem mutatott hasonló arányú ingadozást. A foglalkoztatottság és a munkatermelékenység alakulásában mutatkozó ágazati különbségek részben az ipar és a kereskedelem eltérő munkaerő-el látottságára vezethetők vissza. A gazdasági fellendülés időszakában a munkaerőpiacot a túlkereslet jellemzi, amikor a kereskedelem nehezebben tud új munkaerőhöz jutni, mivel az inkább az iparba áramlik. Hanyatlás idején viszont, mikor csökken az ipar munkaerő-kereslete, a kereskedelmi vállalatoknak inkább módjában áll munkahelyeiket feltölteni. A tartós recesszió hatására a kereskedelem reakciója azonban egyre inkább közelít az iparéhoz, amire az 1982-es foglalkoztatottsági adatok is mutatnak.

*Wüger, M.: Handel und Industrie – Eine Analyse ihrer wirtschaftlichen Beziehungen. Wifo Monatsberichte, 1983, 2. sz.

Az ipar és a kereskedelem főbb adatai 1965 és 1981 között

Év	A hozzáadott érték ¹		A foglalkoztatottak		A bruttó beruházások ²		A munkatermelékenység ³ indexe, 1965/69=100%	
	aránya az osztrák gazdaságban, %						ipar ⁴	kereske-delem ⁵
	ipar ⁴	kereske-delem ⁵	ipar ⁴	kereske-delem ⁵	ipar ⁴	kereske-delem ⁵		
1965/69	21,9	13,3	26,8	11,0	13,8	6,8	100,0	100,0
1970/74	23,9	13,6	26,7	11,9	15,5	6,4	130,8	123,9
1975/79	23,0	14,0	23,5	13,0	12,0	6,5	155,7	139,2
1980/81	23,3	13,8	22,6	13,5	13,8	7,6	177,8	145,8

¹ 1976-os áron.² Folyó áron.³ 1976-os áron számított egy foglalkoztatottra jutó hozzáadott érték.⁴ Bányászat és energiaipar nélkül.⁵ Nagy- és kiskereskedelem.

Az utóbbi években a gazdasági recesszió mellett az osztrák *kereskedelmi vállalatok körében lezajló nagyarányú koncentrációs folyamat* is lényeges hatást gyakorolt a két ágazat közötti erőviszonyokra, ami bizonyos területeken *új feltételeket teremtett* az ipar és a kereskedelem közötti kapcsolatok szempontjából. Az osztrák Ipari Intézet és a Kereskedelemkutató Intézet a közelmúltban egy széles körű empirikus felmérést készített az ipari és kereskedelmi vállalatok együttműködésének helyzetéről és kapcsolataik továbbfejlesztésének főbb feltételeiről, lehetőségeiről.

A tapasztalatok szerint napjainkban az osztrák iparvállalatok 70%-a kereskedelmi vállalatokon keresztül értékesíti termelésének jelentős hányadát. *A termelők közvetlen értékesítési tevékenysége viszonylag szerény arányú.* A közvetlen értékesítést folytató iparvállalatok 2/3-a termékei specifikus jellege miatt tartja célszerűtlennek a kereskedelem csatornáinak igénybevételét (pl.: ipari berendezések gyártói). Több mint egynegyedik jövedelmezőségi és szervezési megfontolásokból részesíti előnyben a saját hálózataán keresztüli értékesítést. A termelővállalatok 14%-át ösztönözték a kereskedelmi vállalatok tevékenységének fogyatékoságai az értékesítési funkciók átvállalására.

A kereskedelemmel rendszeres kapcsolatban álló iparvállalatok *az együttműködés legfőbb nehézségeit* két tényezőre vezetik vissza: a termelők 38%-a szerint csekély a kereskedelem árufeltevő képessége, 30%-uk pedig a forgalom növelése érdekében kifejtett tevékenységüket kifogásolja. Emellett a kereskedelem nem kielégítő fizetőképessége és finanszírozási problémák nehezítik a két ágazat közötti zavartalan együttműködést. A megkérdezett iparvállalatok 17%-a a vevőkapcsolatok terén lát ma alapvető hiányosságokat.

A hosszú távú együttműködés legfontosabb feltételeiről a termelők és a kereskedők egybehangzóan vélekednek. Mindkét ágazatban elsődleges kritériumnak tekintik a partnervállalat magas színvonalú vezetését és megfelelő tőkeerejét. Az ipar és a kereske-

delem közötti kapcsolatok alakulásának további fontos tényezőit a hatékony külképviseletben, a vevők rendszeres informálásában, a szaktanácsnyújtásban, a jól működő vevőszolgálatban és a biztos törzsvevőközönységben jelölték meg. Mindkét ágazatban nagy jelentőséget tulajdonítanak a partnervállalat raktárkapacitásainak, az áruválaszték összetételének és a vállalati méreteknek is. A kedvező telephely, a kooperációs társulásokhoz való tartozás és a speciális értékesítési formák a magasabb színvonalú együttműködést feltételező tényezők rangsorában hátul foglalnak helyet. A jövőben az ipari és a kereskedelmi vállalatok kölcsönösen a kapcsolatok erősödésével számolnak, és különösen a tőkeerő, a vállalatvezetés, a külkereskedelmi tevékenység, a vevőközönység informálása és a szaktanácsadás területén fokozódnak mindkét fél részéről a partnerrel szembeni követelmények.

A két ágazat közötti *együttműködés fejlődését akadályozó tényezők* megítélésében az ipari és a kereskedelmi vállalatok között már határozottabb véleménykülönbség fedezhető fel. A kereskedelem csupán elégtelen tőkeerejében látja az iparral való kapcsolatok terén jelentkező feszültségek legfőbb okát, saját tevékenységét egyébként megfelelő színvonalúnak ítéli. Az ipar – eladóként – a pénzügyi problémák mellett a kereskedelem raktározási, információs és szaktanácsadói tevékenységének nem kielégítő voltában, valamint a közös probléma megoldásában való részvétel hiányában véli felfedezni a kereskedelem gyenge oldalait.

Az osztrák ipar és kereskedelem közötti szorosabb együttműködés ma elsősorban a raktározás, az információadás és a szaktanácsadás, a marketing és a reklám területén bontakozott ki. Kevésbé tekinthetők általánosnak a *közös akciók* a szállítás, a választék-összeállítás és a finanszírozás terén. Az ipar és a kereskedelem közötti kapcsolatok mindenkor alakulását erőteljesen befolyásolják a *két ágazat erőviszonyai* és a partnerek közötti kölcsönös választási lehetőség. Az 1971–1981 közötti időszakban az osztrák kereskedelemben lezajló koncentrációs hullám folytán a kereskedelmi vállalatok száma 9,5%-kal csökkent, miközben az iparban működő cégek számában nem volt változás. Ez a folyamat egyértelműen az iparvállalatok partnerválasztási lehetőségeinek beszűkülésével járt együtt. A piaci erőviszonyok eltolódása, a kereskedelem monopolhelyezete miatt egyre erősebb nyomás nehezedik a termelőkre az árak és a többi eladási feltétel terén. Ezt növeli még a nagy kereskedelmi vállalkozások, társulások regionális, nemzetközi együttműködésének fokozódása a beszerzés és a marketing területén. Ebbe az irányba hat egyébként néhány termelővállalat magatartása is, akik különleges kedvezményeket és a korábbinál kedvezőbb szállítási feltételeket kínáltak a kereskedelemnek. Az elhúzódozó recesszió további lökést adott az *ipar piaci pozícióinak gyengüléséhez*, hiszen a gazdasági hanyatlás a rugalmatlanabb és a konjunkturális változásokra érzékeny ipart a kereskedelemhez képest jobban megrázta. A külkereskedelem liberalizálása is gyengítette az ipar versenypozícióját. Ennek eredményeként a hazai ipar részesedése az osztrák piacon 1964 és 1981 között 68%-ról 51%-ra csökkent.

Az ipar és a kereskedelem közötti erőviszonyok változására utal az a tendencia is, hogy az iparvállalatok értékesítésében növekszik a nagy vevők szerepe. Mivel a nagy vevők és az iparvállalatok érdekellentéte leginkább a márkacikkek forgalmazásában jut kifejezésre, az osztrák Márkacikk Szövetség 1982 első negyedében átfogó vizsgálatot végzett az érintett iparvállalatok körében. A felmérés arra kereste a választ, hogy az 1972–1981 közötti időszakban a márkacikkeket gyártó iparvállalatok értékesítésében

milyen részarányt képviseltek a nagy vevők. Az eredmények szerint (2. táblázat) az iparvállalatok értékesítési forgalmának nem csekély hányada egy-két nagy vevőn keresztül bonyolódik. Ez a tendencia az élelmiszer- és élvezeticiikkiparban az átlagosnál is erősebbnek bizonyult. Az adatokból arra lehet következtetni, hogy a márkacikkiparban a forgalom közel felét legfeljebb 6 kereskedelmi nagyvállalat adta.

2. táblázat

**A nagy kereskedelmi partnerek forgalmi részarányának alakulása
az osztrák márkacikkiparban**

Vevők	Részesedésük a termékcsoport értékesítésében, illetve a teljes értékesítésben, %	
	1972	1981
Legnagyobb vevő	12,0	17,4
Két legnagyobb vevő	14,4	22,8
Egyéb vevők	85,6	77,2

A termelők egy-egy kereskedelmi vállalattól való függősége fokozódik, ami különleges engedmények biztosítására ösztönzi őket. Ugyanakkor az iparvállalatok az ebből fakadó veszteségeiket a teljes forgalomban kisebb részarányt képviselő kereskedelmi vállalatokra igyekeznek áthárítani. Ezek a jelenségek a piaci verseny torzulására utalnak, és veszélyeztethetik a helyi ellátást. A Kereskedelemkutató Intézet által készített felmérés is a kereskedelem versenypozíciójának erősödéséről tanúskodik. Eszerint a kereskedelmi vállalatok fokozódó követelményeket támasztanak a fogyasztási-cikk-iparral szemben, pl. anyagi hozzájárulást követelnek a kereskedelmi cégek reklámköltségeinek finanszírozásához, speciális szolgáltatások nyújtását kérik, egyéb különböző jogcímenek fizetendő díjakat számítanak fel. Nem ritka, hogy a kereskedelmi vállalatok beruházásaik finanszírozásához igénylik a termelők hozzájárulását.

A tapasztalatok szerint az ipar a beruházások finanszírozásában való részvételtől eltekintve általában kielégíti a kereskedelem ilyen jellegű követeléseit. A termelők több mint 1/4-e a korábbi időszakhoz képest emelte a kereskedelemnek adott árengedményeket, ami a válaszok szerint döntően a kereskedelemben végbemenő koncentrációs folyamatnak, a kereskedelmi társulások növekedésének, azaz az erőviszonyok eltolódásának tulajdonítható. A magasabb árengedmények okozta veszteséget az iparban a forgalom 4,5%-ára becsülik. Az interjúk arra is rávilágítanak azonban, hogy a kereskedelemnek nyújtott kedvezőbb kondíciókat nem egy esetben maguk az iparvállalatok ajánlják fel. A termelők 55%-a árengedmények, prémiumok útján igyekszik befolyást gyakorolni a kereskedelem beszerzési politikájára, 36%-uk pedig speciális értékesítést ösztönző intézkedéseket foganatosít. A kereskedelem által igényelt engedmények egy része gazdaságilag indokoltnak tűnik, például azáltal, hogy nagy tételek gyártásakor és értékesítésekor az iparban csökkennek az állandó költségek. Az egyes termelővállalatok számára állandóan rendelkezésre áll a kereskedelmi eladótér meghatározott része, ami lehetővé teszi a piaci igények változásának közvetlen figyelemmel kísérését, így az értékesítés növelésének fontos eszközévé válhat.

Az osztrák ipar és kereskedelem közötti munkamegosztás jövőbeni alakulására lehet következtetni abból, hogy azok a fogyasztási cikket előállító vállalatok, amelyek termékeik túlnyomó részét 1-2 kereskedelmi vállalat útján hozzák forgalomba, erős hajlandóságot mutatnak a kereskedelmi funkciók egy részének átvállalására (pl. raktározás, szaktanácsadás, marketing). Az elkövetkező években itt is szükségessé válik a termelés és az értékesítés integrációjának további erősödése, ez azonban a kölcsönös alkalmazkodás mellett a partner igényeinek és lehetőségeinek a mainál pontosabb ismeretét is megköveteli.

Penyigey Krisztina

VÁLLALATI STRATÉGIÁK A HANYATLÓ IPARÁGAKBAN*

Napjainkban egyre több vállalat kénytelen számolni azzal, hogy a termékei iránti kereslet lassúbb vagy gyorsabb ütemben folyamatosan csökken. A kereslet tendenciózus visszaesése általában nem sorscapás, hanem a termékek hanyatló életszakaszának szükségszerű következménye, így a szervezeteknek módjuk van arra, hogy a piaci lehetőségek szűkülésére előre kialakított stratégiák alapján reagáljanak.

K. R. Harrigan és M. E. Porter 8 visszaeső iparágban működő 61 amerikai vállalat vizsgálata alapján vont le a gyakorlatban hatékonnak, illetve hibásnak bizonyuló „végjáték-stratégiák” fontosabb ismérveire következtetéseket. Mivel a tapasztalatok azt mutatják, hogy a vállalatoknak nem azonos versenyfeltételekkel (profitszerzési lehetőségekkel) kell szembenézniük, a szerzők először a verseny élességét meghatározó tényezőket vették sorra. A szűkülő piacokon elérhető profit – vagy veszteség – színvonalát elsődlegesen az adott piacon *érvényes keresleti feltételek* és az *iparágra jellemző kilépési korlátok* befolyásolják.

A termékek iránti kereslet csökkenése több eltérő természetű ok következménye lehet. A műszaki fejlődés gyakran olcsóbb vagy jobb minőségű helyettesítő termék megjelenéséhez vezet (pl. az elektronikus számológép a logarléc helyébe lépett). Máskor a fogyasztói csoport szűkül (bébiételek), vagy a vásárlók kerülnek nehéz helyzetbe (pl. vasútak). Az életstílus, a fogyasztói igények vagy az ízlés változása ugyancsak a vásárlások csökkenését okozhatja, továbbá a kiegészítő termékek árainak alakulása is módosítja a keresletet. A csökkenés okainak felismerése segítséget ad a jövőbeni tendenciák felméréséhez. A vállalatok keresletre és profitra vonatkozó *elvárásai* ugyanakkor nagymértékben meghatározzák a végjáték jellegét. Minél *bizonytalanabbak* az elvárások, illetve minél inkább átmenetinek ítélik a kereslet csökkenését, annál valószínűbb nagy erőfeszítéseket igénylő háborúskodás kialakulása. A folyamatos keresletcsökkenést feltételező elvárások ezzel szemben a kapacitások tervszerűbb leépítéséhez vezetnek.

*Harrigan, K. R.–Porter, M. E.: End-game strategies for declining industries. Harvard Business Review, 1983, 4. sz. alapján.

A tapasztalatok szerint a kereslet alakulásának előrebecslése annál optimistább, minél nagyobbak az adott piacról való kilépés korlátai, minél erősebb a vállalatnak a bennmaradáshoz fűződő érdekeltsége. A keresleti görbe *alakja*, a csökkenés *rátája* ugyancsak meghatározó, hiszen a gyors és szabálytalan csökkenés általában elmérgesíti a versenyt. Az ipari továbbfelhasználásra kerülő termékeknél a kapacitások leépítése tovább csökkenti a keresletet, mert a fogyasztók – nem bízva a folyamatos ellátásban – helyettesítő termékeket alkalmaznak. A kivonulás túl korai bejelentése ezért szűkíti a keresletet, de a csökkenő volumen miatt emelkedő árak hasonló hatásúak. A piaci lehetőségek szempontjából különösen fontos, hogy milyen a *megmaradó kereslet szerkezete*. Ha az kedvező – a leginkább jövedelmező termékek iránti igény nem csökken, illetve ha a termékek árrugalmassága kicsi –, akkor a keresett termékeket gyártó számára a csökkenés is lehet jövedelmező. A profit színvonala persze attól is függ, hogy a piacukat elvesztett versenytársak elé a piac megmaradt szegmenseiben milyen belépési korlátok állíthatók.

A hanyatló iparágakban létrejövő versenyt meghatározó körülmények másik csoportját az adott piacról való kilépés korlátai jelentik, amelyek iparáganként változóak. Minél magasabbak a kilépési korlátok, annál szigorúbbak a kereslet visszaesésétől sújtott vállalatok működési feltételei. A *nagy értékű, specializált eszközök*, amelyek gyakran csak az adott üzletágban, esetleg helyhez kötötten használhatók – az eladás irreálisitása miatt – igencsak megnehezítik a visszavonulást. Különösen nehéz a döntés, ha a technológiai sajátosságok miatt nincs mód a kapacitások fokozatos leépítésére. Ha a kilépésből eredő veszteségeket felmérve túl sok vállalat választja a bennmaradást, a felesleges kapacitások felduzzadása miatt a profitok színvonala jelentősen süllyed. A *magas kilépési költségek* – a hosszú távú szerződések felbontásának, az utólagos alkatrészellátás biztosításának, a kapacitások leszerelésének költségei, a földhasználatra, illetve a munkaerőre vonatkozó megállapodásokból eredő kötelezettségek – szintén hátráltatják a kivonulást.

A döntésnél a vezetőknek különböző *stratégiai szempontokat* is mérlegelniük kell. Így a döntéshozók vizsgálják, hogy az adott piac elhagyása hogyan befolyásolja a vállalat képét, egyéb termékeinek pozícióit, a felhasználókkal való kapcsolatát, pénzügyi megítélését, s nem zavarja-e meg a vertikális integráció kialakult rendszerét. Sokszor az is problémát jelent, hogy a vállalatoknak *nincs meg* a kilépési döntést megalapozó *információjuk*. A közös profitcentrumba tartozó termékek helyzetére vonatkozóan gyakran hiányzik a megbízható értesülés. A hanyatló üzletágak felszámolását a *managerek ellenállása*, a leépítéshez kapcsolódó szubjektív ellenérzések is akadályozhatják. A különböző *társadalmi* (elsősorban foglalkoztatási) *szempontok* szintén a termelés fenntartását indokolhatják. Eladás esetén a kapacitások nem változnak, a versenytársak szempontjából azonban az sem lényegtelen, hogy az eszközöket a régi vagy egy új tulajdonos működteti-e. A szűkülő piacokon működő vállalatok profitkilitásai akkor a legrosszabbak, ha felhasználóik erős alkupozícióban vannak, és nem kötődnek egy adott termelőhöz, ha a termelési volumenek csökkenése jelentős költségnövekedéssel jár, és ha ugyanazon a piacon többen választják a bennmaradást.

A hanyatló iparágak termelői számára – az amerikai szerzők véleménye szerint – négyféle stratégia jöhet szóba.

1 *Vezető szerepre törekvés*. A legnagyobb piaci részesedés megszerzését kitűző vál-

lalatok úgy kívánnak az átlagosnál magasabb profithoz jutni, hogy részesedésük révén megpróbálják megakadályozni a destabilizáló árverseny kialakulását, s ellenőrzésük alatt tartani a keresletcsökkenés folyamatát. A cél megvalósítása általában pótlólagos befektetést igényel, ami eléggé kockázatos. A vezető pozíció elérését elősegíti, ha a vállalat

- agresszív magatartásával hozzájárul mások gyors kivonulásához,
- csökkenti a versenytársak kilépési korlátait,
- hitelt érdemlő információkkal szolgál a keresletcsökkenés várható mértékéről,

vagy ha

- a versenytársak számára költségesebbé teszi a bennmaradást.

2. „*Megtapadás*” a piaci résekben. A stratégia lényege olyan piaci szegmensek felkutatása, ahol a kereslet nem vagy csak lassan csökken, és ahol a kereslet szerkezete magas hozadékat biztosít. A versenytársak kilépési korlátainak mérséklése, a profittal kapcsolatos bizonytalanság fenntartása és egyéb – a vezetői szerepkörnél tárgyal! – akciók segíthetik a kiválasztott piaci szegmens megszerzését.

3. „*Szüretelés*”. A vállalat – felkészülve a tervezett kivonulásra a lehető legtöbb készpénzt kívánja megszerezni. A bevétel növelése érdekében minimalizálják a beruházási, a fenntartási, a kutatási és a hirdetési költségeket. A cég korábbi hímevéből él, gyakorta csökkenti modelljeinek és eladási csatornáinak számát, elutasítja a kisebb vásárlókat, és rohamosan csökken szerviztevékenységének színvonala. Mindez alááshatja a vásárlók bizalmát, s megakadályozhatja a „szüret” befejezését. Az adott stratégia végeredményben az eszközök eladásához vagy felszámolásához vezet.

4. „*Gyors kivonulás*”. Azok, akik ezt a stratégiát választják, úgy vélik, hogy a gyors eladás eredményesebb, mint a „szüretelés” utáni. Minél korábban adják el az üzletet, a vevő annál bizonytalanabb a kereslet jövőbeni alakulását illetően, bár a korai eladás az eladó kockázatát is növeli. Az idő előrehaladtával azonban mindenképpen a vevő pozíciói javulnak. Ha egy vállalat megtervezi korai kivonulását, a kilépési korlátok (pl. termékek eladásával) jelentősen csökkenthetők.

A stratégiák megválasztásánál a vállalatoknak a következő szempontokat célszerű mérlegelniük:

- Az iparág kínál-e a hanyatló szakaszban kedvező, potenciálisan jövedelmező lehetőségeket?

- Melyek a verseny szempontjából meghatározó kilépési korlátok? A versenytársak közül ki az, aki gyorsan távozik, és ki az, aki marad?

- A vállalat illeszkedik-e a megmaradó piacszegmensekhez?

Milyen a versenytársak pozíciója az adott struktúrában? Hogyan csökkenthetők kilépési korlátai?

A hanyatló iparágakban követendő stratégiák a következőkben foglalhatók össze:

A vállalat versenyhelyzete a kereslet adott szerkezeze mellett

	kedvező	kedvezőtlen
Az iparág a kereslet csökkenése esetén is kedvező működési feltételeket ígér	vezető szerepre törekvés vagy megtapadás a piaci résekben	szüretelés vagy gyors kivonulás
Az iparág a kereslet csökkenése esetén kedvezőtlen működési feltételeket ígér	megtapadás a piaci részekben vagy szüretelés	gyors kivonulás

A gyakorlati tapasztalatok igazolták a stratégiaválasztással kapcsolatos ajánlások helyességét. A szerzők által vizsgált 61 vállalat közül a hanyatló szakaszban 42 volt jövedelmező vagy csak elhanyagolható mértékben veszteséges. Közülük 39 követte a táblázatban javasolt stratégiát. A 19 sikertelen vállalatból 17 az ajánlottól eltérő módon viselkedett. Előnyösnek tűnik, ha a vállalatok viszonylag korán elkötelezik magukat valamelyik lehetséges stratégia mellett, s a tervekészítésnél alternatívákat dolgoznak ki a versenytársak különböző stratégiáira.

A vizsgálatok szerint a visszaesést sikeresen átvészelő vállalatok közös jellemzője, hogy:

- Idejében felismerték, hogy a termék a hanyatló életszakaszba érkezett. (Ez a felismerés gyakoribb volt az olyan termelőknél, akik a termék helyettesét is gyártották.)
- Elkerülték a nagy anyagi áldozatokkal járó háborúskodást.
- Nem szüreteltek megfelelő piaci erő hiányában.
- A hanyatlást potenciális lehetőségként, természetes eseményként kezelték, s így képesek voltak arra, hogy objektív döntéseket hozzanak.

Móra Mária

A KISVÁLLALATOK PROBLÉMÁI EGYES TÖKÉS ORSZÁGOKBAN*

A gazdasági recesszió, különösen a foglalkoztatási gondok, az infláció és az értékesítési nehézségek az amerikai és az angol iparvállalatokat is nehéz helyzet elé állítják. Ez a kisvállalatokra még fokozottabban vonatkozik. Az utóbbi évek tapasztalatai egyre inkább arra utalnak, hogy a kisvállalatok függetlensége, mérete nem elégséges feltétele a rugalmas alkalmazkodásnak. Tevékenységük sikere — a szervezeti függetlenség ellenére — erősen függ nagy értékesítési partnereiktől. A kis cégek piacpolitikáját döntően meghatározzák a nagy megrendelők igényei, ugyanakkor az utóbbiak vásárlási lehetőségeit jelentősen befolyásolják a kisvállalatok műszaki, piaci és pénzügyi adottságai.

*Wilson, P.—Grob, P.: How Large and Small Firms Can Grow Together. Long Range Planning, 1982, 2. sz.; Martellaro, J. A.: The Survival of Small Business Revisited. Rivista Internazionale Scienze Economiche e Commerciali, 1983, 6. sz.

A 70-es években számos tőkés országban – köztük az USA-ban is – erősödött a tőkekoncentráció. Jól tükrözi ezt többek között az a tény, hogy ebben az időszakban az iparban és a kereskedelemben növekedett a legnagyobb vállalatok forgótőke-résaránya (1. táblázat). A tőkekoncentráció fokozódása a kisvállalatok tevékenységét két szempontból is jelentősen befolyásolta: egyrészt erősen korlátozta fejlesztési, beruházási lehetőségeiket, másrészt szűkítette piaci kilátásaikat, hiszen a relative kisebb forgótőke gyakran a fogyasztói igényekhez való rugalmas alkalmazkodást is megnehezítette.

1. táblázat

A 200 legnagyobb vállalatra jutó forgótőke részarányának alakulása az iparban, a nagy- és a kiskereskedelemben 1968–74-ben, %

Év	A 200 legnagyobb vállalat forgótőke-résaránya	
	az iparban	a kereskedelemben
1968	57,2	28,2
1970	59,8	30,0
1972	59,7	29,4
1974	60,5	30,9

Forrás: Mergers and Economic Concentration, Washington, US Government Printing Office, 1979. 88–91. old.

Az amerikai szakemberek jelentős részének az a véleménye, hogy a 70-es évek első felében tapasztalt tőkekoncentráció az egyik döntő oka annak, hogy a kisvállalatok működését a későbbi évek inflációs folyamata, az értékesítési nehézségek növekedése és a munkaalkalmak ezzel párhuzamos csökkenése fokozottan sújtotta. Feltehetően ez is közrejátszott abban, hogy 1955 és 1978 között a csődbe jutott amerikai vállalatok számának csökkenése ellenére jelentősen nőtt a kisvállalatok passzívuma, valamint az egy csődbe jutott vállalatra jutó átlagos passzívum nagysága (2. táblázat).

E tendenciák döntően két okra vezethetők vissza. Az egyik az infláció, amelynek következtében az egyre növekvő termelési költségek jelentősen megterhelték a vállalatok költségvetését, a másik pedig a vállalatok eladósodásának növekedése. A vállalatok jelentős része vagy erején felül vett fel hiteleket, vagy pedig rosszul mérte fel piaci lehetőségeit, és nem tudta megvalósítani értékesítési terveit. Az amerikai vizsgálatok különösen a kereskedelmi és a kisvállalatok „csődérzékenységét” emelték ki. 1978-ban például a csődbe jutott vállalatok 67%-a a nagy- és kiskereskedelmi, valamint a kereskedelmi-szolgáltató szférából került ki. Különösen magas volt a tönkrement cégek aránya az élelmiszerek és a műszaki berendezések forgalmazása területén.

A tönk szélére jutott vállalatok 90-95%-át 1978-ban is a kis méretű – ezen belül is a legfeljebb öt éve működő – üzemek tették ki. Ezt támasztja alá a 3. táblázat, amelynek adatai szerint az elmúlt 25 évben jelentősen nőtt a 25 000–1 millió \$ közötti passzívumok aránya, ami nagyrészt a kis- és középvállalatok „csődérzékenységét” rep-

**Az USA csődbe jutott kereskedelmi és iparvállalatainak száma,
valamint a passzívumok nagysága 1955 és 1978 között**

Év	A csődök száma	Összes passzívum, millió \$	10 000 cégre jutó csődök száma	1 csődre jutó átlagos passzívum, \$
1955	10 969	449 380	42	40 968
1960	15 445	938 630	57	60 772
1961	17 075	1 090 123	64	63 843
1965	13 514	1 321 666	53	97 800
1970	10 784	1 887 754	44	175 638
1975	11 432	4 380 170	43	383 150
1976	9 628	3 011 271	35	312 762
1977	7 919	3 095 317	28	390 782
1978	6 619	2 656 006	24	401 270

Forrás: Business Failure Record, New York, 1979, 2. old.

**A csődbe jutott amerikai vállalatok megoszlása
a passzívumok mértéke szerint 1955 és 1978 között, %**

Év	25 000 \$ alatt	25 000–100 000 \$	100 000–1 millió \$	1 millió \$ felett	Összesen
1955	65,5	26,6	7,5	0,4	100,0
1960	55,5	32,9	11,0	0,6	100,0
1965	45,0	39,0	14,8	1,2	100,0
1970	33,7	40,9	22,8	2,6	100,0
1975	22,0	43,6	30,3	4,1	100,0
1976	19,5	44,7	31,4	4,4	100,0
1977	17,5	43,9	34,2	4,4	100,0
1978	15,2	40,9	39,2	4,7	100,0

Forrás: Business Failure Record, New York, 1979, 7. old.

rezentálja. Ennek tulajdonítható, hogy – bár erősen csökkent a 2500 \$ alatti passzívumok részaránya – az 1 millió \$ alatti passzívumok aránya csak kis mértékben mérséklődött, és még 1978-ban is az összes értéken belül 95,3%-ot tett ki.

A csődök számának növekedése és a csődbe jutott kisvállalatok magas aránya – egyre sürgetőbben vetette fel az okok keresését. Amerikai kutatók egy csoportja a tönkrement vállalatok tevékenységét elemezve megkísérelte – vállalatípusok szerint – feltárni és rangsorolni a főbb okokat (4. táblázat).

A csődök okainak megoszlása vállalat típusok szerint 1978-ban, %

Ok	Építő- ipar	Kereskedel- mi szolgál- tatók	Egyéb ipar	Kis- kereskedők	Nagy- kereskedők
Gyakorlatlanság, hozzá nem értés	92,1	87,0	93,9	92,7	93,9
Hanyagság	0,9	1,6	0,8	0,7	0,8
Csalás	0,3	0,6	0,8	0,4	1,1
Szerencsétlenség	0,4	0,6	0,6	0,7	0,2
Nem ismert okok	6,3	10,2	3,9	5,5	4,0
Összesen	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Forrás: The Business Failure Record. New York, 1979, 12–13. old.

A csődök fő oka az adatok szerint a gyakorlatlanság és a hozzá nem értés, ami különösen az újonnan létesült és legfeljebb 4-5 éve működő cégekre vonatkozhat.

Az a körülmény, hogy a vállalatok jelentős része sok és többféle típusú fogyasztóval áll kapcsolatban, a vállalatoktól megalapozottabb és differenciáltabb piacismeretet és alaposabb szakértelmet követel. A hozzá nem értés és a gyakorlatlanság ilyen körülmények között jóval súlyosabb következményekkel jár. Erre enged következtetni az az angol felmérés is, amely 189 – 400 fő alatti – kisvállalat 1980. évi piaci kapcsolatait tárta fel. Az 5. táblázat a kisvállalatok fogyasztóinak típusok szerinti megoszlását mutatja.

5. táblázat

A vizsgált angol vállalatok fogyasztóinak megoszlása 1980-ban
főbb típusonként, %

A fogyasztók főbb típusai	Megoszlás
Iparvállalatok	24,0
Kiskereskedők	21,2
Költségvetési szektor	20,2
Szolgáltató szektor	18,3
Nagykereskedők	9,6
Egyéb	6,7
Összesen	100,0

Forrás: Wilson, P.: Employment and Small Business in Camden: A Survey. Business School, London, 1980. augusztus.

A kisvállalatoknak nemcsak a fogyasztók különböző típusait, hanem azok eltérő számát is figyelembe kell venniük. A vizsgált vállalatok 62,5%-a ötven feletti fogyasztóval

tói körrel rendelkezik, ebből közel 40%-ot a 200-nál több fogyasztóval kapcsolatot tartó vállalatok tesznek ki. E széles – és mint láttuk, igen heterogén összetételű – fogyasztói kör a kisvállalatok elé igen sok feladatot állít. A nagyszámú vevőkör sokrétű igényeinek kielégítése – az egyre éleződő versenyben – komoly erőpróba. Igen nagy tehát azoknak a vállalatoknak az aránya, amelyek különböző piaci problémákkal küdenek (6. táblázat).

6. táblázat

A vizsgált angol vállalatok főbb piaci problémáinak megoszlása 1980-ban, %

Problémák	A vállalatok megoszlása
Nincs probléma	47,2
Behajthatatlan vagy nehezen behajtható követelések	17,3
Piaci hanyatlás	12,5
A nagyfogyasztók tartozásainak lassú kiegyenlítése	7,7
Ütemezési problémák	6,7
Néhány kisebb fogyasztótól való függés	3,8
Egyéb	4,8
Összesen	100,0

Forrás: Wilson, P.: *Employment and Small Business in Camden: A Survey*. Business School, London, 1980. augusztus.

A vállalatok több mint fele számos piaci problémával küzd. Ezek között külön meg kell említeni a behajthatatlan vagy nehezen behajtható követelések viszonylag magas arányát. Jelentős súlyt képviselnek a piaci hanyatlásból eredő nehézségek. Figyelemre-méltóak a nagy fogyasztóktól való függőséggel kapcsolatos okok is. Amellett, hogy a nagy cégek monopolhelyzete a kisvállalatok rendeléseire jelentős hatást gyakorol – sok tekintetben meghatározza azt –, a tartozások kiegyenlítésének gyakori akadozása a kisvállalatok pénzügyi egyensúlyát számos esetben megingatja. A felmérés tapasztalatai szerint a nagyvállalatoktól való függőséget gyakran tovább erősítik a rapszodikus rendelések és az előre nem látható igények felmerülése is.

Az amerikai és az angol szakemberek szerint a kisvállalatok „csődérzékenysége” mérséklésére számos lehetőség kínálkozik. Mindenekelőtt indokoltnak látják a csődök okainak részletes és alapos feltárását, valamint a vállalatok működési feltételeinek szer-teágazó elemzését. Célszerű a nagy megrendelőkkel való kapcsolatok felülvizsgálata, a neuralgikus pontok feltárása és a megoldást célzó javaslatok kidolgozása. Ugyanis a nagy cégek piaci sikerei több ezer kisvállalat munkáján is múlnak, ezért problémáik a nagyvállalatok működését is érzékenyen érintik. A kisvállalatoknak – különösen az első 4-5 évi – tevékenységét az eddiginél erőteljesebb központi támogatások, adókedvez-mények lehetőségének bővítésével is célszerű lenne elősegíteni.

Kiefer Márta

SAKIRODALOM

HORVÁTH LÁSZLÓ–CSATH MAGDOLNA STRATÉGIAI TERVEZÉS. ELMÉLET ÉS GYAKORLAT*

Korunk gyors változásai közepette a vállalati tervezés világszerte gondokkal küzd. A témakör kérdései ezért mindenütt az érdeklődés és a kutatások középpontjában állnak. Különösen így van ez a magyar gazdaságban, ahol a gazdálkodás rendje a korábbiaknál nagyobb feladatokat ró a vállalatok tervmunkájára. Gazdaságirányítási rendszerünk, amint ismeretes, jelentős részben a vállalati tervezés feladatává teszi ugyanis azoknak a tennivalóknak a kijelölését, amelyek a termelés versenyképességét és hatékonyságát teremtik meg, a külgazdasági egyensúly helyreállítását és az életszínvonal lehetőség szerint kedvező alakulását segítik. Emellett fontos szerepet szán a vállalati terveknek abban, hogy fokozzák a felsoroltak megvalósítását célzó erőfeszítések szervezettségét. Az elmúlt években ezért számos intézmény, vállalat – köztük az MTA Ipargazdaságtani Kutatócsoportja is – kereste a megoldás lehetőségeit és módszereit. Így saját vizsgálódásaink alapján is következtethetünk arra, hogy Horváth László és Csath Magdolna most megjelent könyve lényegesen segítheti a vállalati tervezés korszerűsítése terén gazdaságunkban folyó munkát.

A mű hasznosságához jelentősen hozzájárul, hogy mind témaválasztása, mind részletes kifejtése a tervezés fenti kulcsfeladataira koncentrál. A szerzők a legelső mondatban kiemelik: „A stratégiai tervektől ... azt várjuk, hogy a közelebbi és távolabbi jövő eseményeire készítse fel a vállalatot.” Majd céltudatosan és következetesen keresik e követelmény kielégítésének módját valamennyi elemzésükben. Megkísérlik áttekinteni mindazt, amit e célra használhatónak találtak a szakirodalomban és saját gazdag gyakorlati tapasztalataikban. Emellett hangsúlyozottan törekszenek a korszerű ismeretek nyújtására. Mindez – vizsgálataink szerint szükségszerűen – *szakítást* eredményez a korábbi tervlembontásos tervezési rendszer visszahúzó hagyományaival, a formális tervezésnek iparunkban ma is fellelhető gyakorlatával. Az elemzések leszögezik: a stratégiai tervezés a vállalatnak a saját jövőjével kapcsolatos főbb koncepcióit, a vállalatvezetés legfontosabb céljait és törekvéseit rögzíti, „olyan kérdésekre ... ad választ, mint például hogy jó irányba megy-e a vállalat, a jövő követelményeivel összevetve jó-e működési köre, melyek az alapvető, vezérlő célok, hogyan és mikor célszerű új termékeket bevezetni, illetve régiek termelésével felhagyni” (75. old.). Szükségszerű – írják a szerzők –, hogy az idézett kérdések megválaszolása a vállalati tervezés erőfeszítéseinek középpontjában álljon, s alapvetően hibás, ha a stratégiai tervet tanulmánykötekként vagy formalizált dokumentumként kezelik. Fontos, hogy a stratégiai tervezés a vállalatvezetés s ne csak a tervosztályok feladata legyen. A tervezés színvonalát kizárólag a vállalati munka tényleges hatékonysága, szervezettsége minősítheti, a tervdokumentum vagy a tervteljesítés színvonala soha. E komplex felfogásmód kétségtelenül valós értéke-

*Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1982, 435 old.

ket teremtett, s akkor is elnyeri az olvasók és a recenzens szimpátiáját, ha a kifejtésnek nem minden részmegállapítása vág egybe hétköznapi – illetve kutatási – tapasztalataikkal.

A könyv konkrétan két fő részre oszlik. Az első, *elméleti rész* egyrészt a tőkés vállalatok stratégiai tervezési tapasztalatait ismerteti, másrészt azt vizsgálja, hogy miként illeszthető az elméleti keretekbe a stratégiai tervezés a szocialista vállalatoknál. A második, gyakorlati rész a tervezőmunka előkészítésétől a végrehajtás szervezéséig fázisonként mutatja be a stratégiai tervezés tennivalóit, s ennek során a szerzők sokéves vezető munkájának talán a legfontosabb tapasztalatait összegzi.

A tőkésvállalatok stratégiai tervezését leíró fejezetek korrekt és gazdagon hivatkozott szakirodalom-feldolgozást adnak. A stratégiai tervezés fontos feladatainak mondják a gazdasági környezet változásainak előrejelzését, a vállalat erős és gyenge pontjainak tanulmányozását, a lehetséges stratégiák számbavételét. Tárgyalják a termék- és piacstratégia kialakításának, a K+F és a munkaerő-stratégia megfogalmazásának, illetve e stratégiák megvalósításának számos, ezúttal fel nem sorolható módszerét. A recenzens nyomatékosan ajánlhatja e rész tanulmányozását azoknak, akik most kívánják megismerni a felsorolt tárgykörökről szóló műveket.

A szocialista vállalatok stratégiájával kapcsolatos elméleti fejezetek mindenekelőtt azt hangsúlyozzák, hogy a stratégiai tervezésnek nélkülözhetetlen előfeltétele a vállalatok önállósága. Rögzítik, hogy „jelenlegi gazdaságirányítási rendszerünk elvileg is és a gyakorlatban is lehetővé teszi a vállalati önállóság érvényesülését ... Más kérdés, hogy ezzel az önállósággal nem minden vállalati vezető tud élni, hogy esetenként a központi beavatkozások szubjektív módon, esetleg jogellenesen történnek” (27. old.). Úgy ítélik ezért, hogy – bár nem csodaszer – elsősorban a stratégiai tervezés képes kielégíteni a vállalatok hosszabb távú gazdálkodásával és a vállalati tervezéssel kapcsolatos időszerű követelményeket. Foglalkoznak továbbá a szocialista vállalatok stratégiájának alapvető sajátosságaival. Megállapítják például: e terv időhorizontját is a tervkészítés során kell meghatározni. A stratégia tartalmát a vállalat megoldásra váró problémái körvonalazzák, mindenkor döntő azonban, hogy a vállalat saját tevékenységi körében milyen termékek előállítására, illetve szolgáltatások nyújtására kíván vállalkozni. A stratégia megvalósítása szempontjából kiemelkedő fontossága lehet az e célt szolgáló akcióknak stb. A vázolt tárgykörű elemzések értékes hozzájárulást jelentenek a szocialista vállalatelmülethez. Nyilván nem csorbítja értéküket, ha egyes következtetések – a témakör kialakulatlan voltából és nehézségéből fakadó szükségszerűséggel – a további empirikus alátámasztás vagy az árnyaltabb megfogalmazás iránt is igényt támasztanak. Az iparirányításnak az 1980-as évek elején történt átszervezése például a 24. oldalon írottak szerint „... az új minisztérium vállalati kapcsolatait is ... rendezi, s várhatóan megszabadítja az apparátust a felesleges gyámkodástól”. Saját kutatásaink azonban a közelmúltban a központi beavatkozás fokozódását mutatták ki, s a témakörben a korábbiakhoz hasonló élességgel vetették fel a mikor és a hogyan kérdéseit. A 141. oldalon ez olvasható: „A szocialista vállalat nyereségszerző célja, a törekvés a nagyobb nyereség elérésére a társadalom érdekében és csak szigorú társadalmi korlátozások közepette érvényesülhetnek.” Az ipari termékek felhasználóinak (fogyasztóinak) körében végzett empirikus vizsgálódásaink viszont elsősorban az említett szigor és korlátozások érvényesítése terén előttünk álló feladatok hangsúlyozását mutatták fontosnak. Az iparunk

alacsony hatékonyságát tanúsító gyakori kutatási eredmények fényében magyarázatot igénylő állításnak ítélnéjük azt is, hogy „a szocialista építőmunka hatékonyságának forrása a dolgozók tudatos tevékenysége, kezdeményezése, alkotókészségének kibontakozása” (57. old.).

A mű második, *gyakorlati részében* a szerzők a stratégiai tervezés *előkészítésének* szakaszával foglalkoznak a legnagyobb terjedelemben. Gazdag vezetői tapasztalatokat tükröz már az is, hogy az előkészítés első feladataként a kollektíva felkészítését tárgyalják; hangsúlyozzák: a stratégiaalkotás sikeréhez kezdettől biztosítani kell, hogy a vállalat vezetői azonosuljanak e munkával. Hasonló gyakorlati értéke van annak a megállapításnak, amely szerint a stratégiai tervezés menetét is meg kell tervezni, továbbá azoknak az ajánlásoknak, amelyek e munkaprogram elkészítésének módját részletezik. Mindezen javaslatok jelentőségét saját kutatásaink is tanúsították.

Számos, az előkészítő munka szorosabban vett módszertanával kapcsolatos javaslat közvetlenül is ráépül Horváth László több évtizedes kutatásaira. Így a tervezési időhorizontok meghatározásával foglalkozó vizsgálatok számításba veszik a társadalmi szükségletek és a technika változási sebességét, az elemzendő termelési kereszttmetszeten dolgozók szolgálati idejének hosszát, az előállított gyártmányok és a működtetett termelőberendezések avulási ciklusait, de a reális prognózisok készítésének lehetséges időhorizontjait is. A vázolt gondolatsorok igen sok elemét szakirodalmunk – a szerző korábbi publikációi alapján – eddig is magasra értékelte, s a tervidőszak hosszának megválasztása terén a gyakorlatban feltárható hibák egyértelműen tanúsítják jelenlegi közreadásuk hasznosságát is. A kutatómunka folytatásának indokoltságára utaltak viszont egyes elemzéseink azzal kapcsolatban, hogy a könyv végül is általában 8–12–15 évben jelölte meg a vállalati stratégia célszerű időhorizontját. A szerzők e javaslatuk megalapozásakor is főként a nehézipar legnagyobb vállalataitól származó tapasztalataikat használták fel. Saját vizsgálódásaink azonban számos kisebb, elsősorban fogyasztási cikkeket gyártó vállalatnál találták túlzottan hosszúnak a stratégiaalkotás egészében 5 évet meghaladó időtartamát. E gazdálkodó egységek egyes (a könyvben nem hangsúlyozott témakörökben a közeli jövőre várt) eseményektől, így a versenytársak piaci munkájának gyors változásaitól vagy az irányító szervek átszervezési döntéseitől olykor 5 éven belül is sorsfordító hatást várnak. (Az 5 év körüli tervezési időhorizont esetenkénti szükségességét egyébként – mint ezt a könyv 223. és 243. oldalán ismertetett állásfoglalások jól tükrözik – a tőkés országok szerzői is megemlítik.)

További érdekes vizsgálódások az ún. műszaki-gazdasági kritériumrendszer alkalmazóinak fogalmazznak meg hasznos tanácsokat. Emlékeztetnek rá, hogy a módszer alapja a *versenytársak* helyzetéhez és várható fejlődéséhez való viszonyítás. Kiemelik, hogy a termékek és technológiák „optimista” megítélése, a „már ma is versenyképes”, illetve „versenyképessé tehető” termelésnek vállalatainknál gyakori laza körvonala zásza súlyos követelményekkel járó vállalati döntéseket eredményezhet stb. A tárgyalta módszertan kidolgozásában is közismert érdemeket szerzett szerzők ezen állásfoglalásai valóban segíthetnek abban, hogy mielőbb felszámoljuk az alkalmazóknál nem ritka formális minősítés gyakorlatát. Tapasztalataink túlzottan szigorúaknak mutatják azonban a „ki-záró” kritériumok kezelésének az elmúlt évek során a szakirodalomban is vitatott s ezúttal a 241. és a 224–225. oldalakon ismét ajánlott módját. Megállapítottuk például, hogy egyes kritériumok – így a „háttér”-elemzés egyes elemei – tekintetében lényegé-

ben iparunk egésze hátrányban van a legfejlettebb tőkésországokban termelő versenytársainkhoz viszonyítva, de nem elfogadható, ha e tény alapján arra következtetünk, hogy iparunk fejlesztése általánosságban célszerűtlen. A 245. oldalon írottakkal ellentétben számos termék esetében nem szükségszerűen hiúsítja meg a versenyképes és hatékony termelést (értékesítést) az sem, ha a technológiában, technikában, fejlesztésben nem mindenben tudunk lépést tartani a versenytársakkal. Ezen minősítéseknél is, mint a hatékonyság bármely parciális elemzésénél, elsősorban arra kell választ keresnünk, hogy „gyenge pontjaink” hol és mennyiben csökkentik versenyképességünket, s mivel tudjuk hátrányainkat ellensúlyozni. A „kizárásról” legtöbbször csak a végső – komplex – értékelés alapján hozhatunk megalapozott döntéseket.

Az előkészítő munka további tárgyalása során a szerzők a hazai szakirodalomban újszerű ajánlásokat tesznek a vállalatok értékének figyelemmel kísérésére. Megkülönböztetik a vállalat aktíváinak értékét kimutató számviteli eljárásokat, a vállalat jövedelemtermelő képességét is figyelembe vevő ún. goodwill-számításokat, s bemutatják a komplex vállalati diagnózis néhány összetettebb módszerét. E gondolatokra annál inkább fel kell hívnom az alkalmazók figyelmét, mert a hasonló átfogó elemzések szolgáltatathatják a stratégia készítéséhez talán a legfontosabb információkat.

A könyvnek a korábbi tervezési gyakorlattól leginkább eltérő ajánlásait a stratégiai terv kidolgozásával – a stratégiai *döntések* meghozatalával – foglalkozó, fontosságához mérten szinte rövid fejezete tartalmazza. Egyes vállalatainknál a tervezés és a vezetés csak a végrehajtás szerepeit vállalja, másutt a kérdések megválaszolásában gyakran hagyatkozik a főhatóságokra, továbbiaknál a tervek sokszor vesznek el a részletekben; mindezen vállalatainknál döntő fontosságú tennivaló a termelési keresztszemet reális társadalmi funkciójának („küldetésének”) elemzése, a kívánatos működési kör rögzítése és az erre vonatkozó határozatok érvényesítése. Általános alkalmazásra ajánlható a termékszerkezet-vizsgálat céljaira javasolt – iparunkban már nem ismeretlen – portfolio mátrix elemzési módszer is. S a magyar tervezés gyakorlatában szokatlan – pedig nélkülözhetetlen – tervezési megoldás a kitűzött célok megvalósítását biztosító stratégiai akciók megtervezése, illetve a tervezettől eltérő körülményekre kidolgozott alternatív stratégiák megfogalmazása és készletezése, a szerzőknek ezekre vonatkozó ajánlása is.

A mű a stratégia végrehajtásával (a szerzők szóhasználatában: a stratégiai vezetéssel) kapcsolatos fejtegetésekkel zárul. Ezek keretében az elemzések – a recenzens ismeretei szerint is helyesen – az egész munka talán legfontosabbnak tekinthető aktusának minősítik a stratégia elfogadtatását a vállalati kollektívával (358. oldal). Csak így módon biztosítható ugyanis, hogy a stratégiai terv iránymutatásai valóban érvényesüljenek is a vállalat mindennapi életében. Felhívják a figyelmet arra, hogy a megvalósítás a belső vezetési rendszer módosítását, szervezési tennivalókat és szükségszerűen számos személyi kérdés megoldását is igényli. Szólnak a stratégia időszakonkénti ellenőrzésének, korszerűsítésének, továbbvezetésének fontosságáról. Hangsúlyozzák: kínos meglepetések érhetik a vállalatot, bármilyen jó is a stratégiája, ha napról napra nem él benne, nem tevékenykedik a piacon, nem követi nyomon a változásokat. A bemutatott elemzések kiegészítéseként a könyv függeléke részletesebben is ismerteti néhány, a stratégiai tervezés megalapozásánál felhasználható metodikát.

Az elmondottak – de a könyv iránt megmutatkozó élénk kereslet is – egyértelmű-

en hasznosnak mutatták Horváth László és Csath Magdolna művének kiadását. Az igen idősebb mű ajánlásainak hasznosítását kívánatosnak ítélni a magyar vállalatok vezetési módszereit javító, gazdaságunkban oly fontos erőfeszítéseknél, mind a szakmai „közvélemény” alakításánál és az oktatásban, továbbképzésben, mind a vállalati tervezés gyakorlatában, de a gazdaságirányítási rendszer továbbfejlesztésénél is. Tapasztalataink szerint igen fontos ugyanis a stratégiai tervezés terjedése szempontjából a vállalatokat hosszabb távú gazdálkodásra és tervezésre ösztönző-kényszerítő gazdasági mechanizmus, egy olyan tényező, amelynek hatásait a szerzők, bár nem sokszor említik, mindenkor sokra értékelik.

Papanek Gábor

D. E. HUSSEY: A TÖKÉS VÁLLALATI TERVEZÉS GYAKORLATA*

A tervezés tökéletes vállalati *gyakorlatát* ismertető mű számos, a hazai tervezési gyakorlat számára is tanulságos tapasztalattal ismertet meg. Értékét emeli, hogy gazdag mondanivalóját viszonylag kis terjedelemben, egyszerű, olvasmányos stílusban írja le.

A könyv a tervezés egész folyamatát áttekinti. A szerző először a vállalati tervezés fogalmát tisztázza. Ezt nem csupán vezetési technikának, hanem olyan átfogó vezetési eljárásrendszernek tekinti, amelynek segítségével mód van valamennyi döntés jövőbeni következményeit a végrehajtást megelőzően értékelni. Ezután a tervezés szükségességéről, alkalmazásának előnyeiről, esetleges sikertelenségeinek okairól szól. Az utóbbiak között megemlíti például, hogy a vállalat igazgatója nem hisz a tervezésben, nem nyújt elegendő támogatást, a tervezőnek nem ad kellő rangot a vállalat munkájában; vagy a tervező csak töredék idejében foglalkozik tervezéssel, nem mindig megfelelően képzett; vagy a vállalat nem teremti meg a szükséges feltételeket, illetve csak a folyó eredmények alapján értékeli a vezetőket. Ebből kiindulva a vállalati tervezés kialakítása irányelveinek a következőket tekinthetjük (42–45. old.):

- a vállalat vezetőjének őszintén igényelnie kell a tervezést, és szándékát határozott lépésekkel kell alátámasztania;
- valamennyi vezető valamennyi döntés hosszú távú hatásaival foglalkozzék;
- valamennyi döntést objektív alapon, az összes fellelhető tény megvizsgálása után szabad csak meghozni;
- a célszerűség határain belül a vezetői feladatokat érdemes írásban rögzíteni;
- a döntések végrehajtásában érintetteknek részt kell venniük azok meghozatalában is;
- a tervezés ily módon való felfogásának a vállalat egészében el kell terjednie, ami egyben azt is jelenti, hogy tervének elkészítéséhez mindenkinek rendelkeznie kell elegendő adatokkal.

A tervezési modell felvázolása után a szerző az egyes elemeket tekinti át, amelyek

* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1983, 241 old.

között a célok, az előirányzatok és az eredménymutatók jelentik a kiindulást. Ezek ki-tűzése után kerülhet sor a vállalati helyzetértékelésre, a külső és a belső tényezők értékelésére. Az egyes elemek vizsgálata alapján lehetőség nyílik a vállalat erős és gyenge pontjainak feltárására. Bizonyos kockázattal azonban számolni kell, hiszen minden elemzést bizonytalanság kísér. A szerző a kockázat mérséklésének több módját is meg-emplíti, pl. a döntési fák alkalmazását, a különféle hálós elemzési módszereket és az ér-zékenységi vizsgálatokat.

A következő lépés a stratégiai terv összeállítása, amely az előzőeken kívül minden esetben tartalmazza a „nyereségrés” értékelését, e rés megszüntetésének módjait, va-lamint a terv pénzügyi eredményeit. A nyereségrés a változatlan feltételek esetén tény-legesen várható és a hosszú távon megkívánt nyereségszint különbsége. Ha ezeket egy ábrában helyezük el, célszerű mellettük az iparági átlag feltüntetése (amelynek becslé-se nem egyszerű feladat) és annak a nyereségváltozásnak a bemutatása is, amely akkor ér-hető el, ha módosítások következnek be a vállalat már kidolgozott stratégiájában.

Igen fontos az a követelmény, hogy minden tervnek rugalmasnak kell lennie, ugyan-is „még a legjobban kidolgozott stratégia is megváltozhat, részben a módosuló külső kör-ülmények miatt, részben azért, mert a korábban ígértes lehetőségről kiderülhet, hogy valójában nem az” (115. old.). A vállalat vezetésének értékelnie kell az előtte álló fő cselekvési lehetőségeket. Ez lehet visszafejlesztés, amelynek eldöntéséhez meg-felelő mérlegelés és vezetői bátorság szükséges, lehet terjeszkedés, diverzifikálódás (vál-lalatok felvásárlása, vagy összeolvadása útján, illetve a vállalat belső lehetőségei segítsé-gével). A szerző kiemelt figyelmet fordít az emberi erőforrásokra: a szervezet, a vezetői rendszer, a munkaerő tervezésére. Megemlíti, hogy a vezetéssel szembeni követelmé-nyek az idő haladtával változnak. Így a hazai gyakorlatban is tanulságként fogalmazza meg, hogy a „jövő vezetőjének vonásai közé a szemlélet rugalmasságát és az újratanulá-si képességet lehet sorolni” (160. old.).

A stratégiai terveknek operatív tervekkel kell kiegészülniük, melyek két részből áll-nak: a tervbe vett akciósorozatból és a terv várható pénzügyi eredményeinek megadá-sából. (Itt kell megemlítenünk azt a sajnálatos tényt, hogy Hussey könyvének pénzügyi tervezéssel foglalkozó részét nem fordították le. Ennek indokaként a hazaitól teljesen eltérő, sajátos jogi szabályozási, finanszírozási, nyereségfelosztási és adózási rendszert említik meg. Mivel a magyar gazdaságirányításnak ezeken a területeken jelentős előrelé-péseket kellene végrehajtania, feltétlenül érdekes és hasznos lett volna a könyv teljes fordításának közreadása. A szerző külön részt szentel a piaccal kapcsolatos elemzé-seknek, a piac tervezésének. Könyvének e részében kitér az ún. 4P módszerre (price, product, place, promotion = ár, termék, forgalmazás, reklám), az életciklus-elméletre, az áruterítés és -forgalmazás, valamint a piaci háttér adatok fontosságára. (Utóbbin a la-kosságra, a nemzeti jövedelemre, a termék jellemzőire, a piacra stb. vonatkozó igen részletesen bontott adatokat érti.)

Az ezek után kidolgozandó fejlesztési tervek négy fontosabb típusát különbözteti meg: kisebb beruházások, pótlások, új beruházások és korszerűsítések. Hangsúlyozza, hogy a fejlesztési tervet objektíven kell értékelni, különböző szempontok, illetve elem-zési módszerek alkalmazásával. A jó terv nem elég, azt meg is kell tudni valósítani. A végrehajtás folyamata nem zárulhat le, hiszen a hosszú távú terveket aktualizálni és to-vábbvezetni szükséges.

A szerző a jobb érthetőség kedvéért igen szemléletes (szöveges és számszerű) példákat mutat be. Ezek között nagyon sok olyan szerepel, amelyeknek szempontrendszerei nagy segítséget nyújthatnak a magyar vállalatoknak is, így felhasználásuk megfontolásra érdemes. Ilyen például a vállalati vezetők belső használatára készített tervezési útmutatók tartalmi előírása, a piaci háttér adatok felsorolása vagy egy feltételezett stratégiai terv részletes bemutatása. Külön fejezet ismerteti a tőkés vállalatoknál igen elterjedt és több változatban is elkészíthető portfolio-elemzés. E módszer segítségével a termelési/üzleti területeket vonzerejük szerint sorba lehet rendezni, és dönteni lehet arról, hogy milyen tevékenységeket/termékeket célszerű fejleszteni, szinten tartani vagy megszüntetni. Előnyei mellett minden módszer korlátokkal küzd, „a legbiztosabb ezért, ha több módszert is alkalmazunk, és ... az eredményeket józan vezetői megítélésnek vetjük alá” (215. old.).

Hussey célja az volt, hogy a vállalati tervezést mint gyakorlatias és hasznos vezetési módszert mutassa be úgy, hogy az alapvető elvekre és módszertanra helyezze a hangsúlyt. Könyvének végighúzó, többször újra megfogalmazódó, a tervezésre vonatkozó általános alapelvei a következők:

- „a tervezési eljárásnak fontosabbnak kell lennie magánál a tervnél” (56. old.);
- „a terv értéke ... gondolati tartalmában van” (116. old.);
- „a tervezésnek a megvalósítás ad értelmet” (219. old.).

Bár ezek az alapelvek hazánkban is közismertek, mégis igen fontosnak véljük megismétlésüket, mert elfogadásuk jelentős mértékben javíthatja vállalati tervezési munkánk hatékonyságát.

A könyv érdemei közé tartozik, hogy végigvezet a tervezés teljes folyamatán, a tervezési munka beindításának megszervezésétől a tervek ellenőrzéséig, továbbvezetéséig, miközben az egyes tervezési szakaszok feladataival, megoldási lehetőségeivel, az alkalmazható módszerekkel is megismertet. Felkelti az érdeklődést e tervezési technikák mélyebb megismerése, gyakorlati kipróbálása iránt is. A szerző a tervezést nem minden problémát megoldó, a vezetői munkát helyettesítő eszköznek tekinti. Benne azt a lehetőséget látja, amellyel elősegíthető, hogy a vállalat nagyobb mértékben irányíthassa jövőjét. Számol azzal, hogy a tervezési eljárások, a tervezési munkák során számos probléma kerül felszínre, de éppen a felvetődő nehézségek megoldásával javítható mind a tervezési technikája, mind a vállalat előtt álló lehetőségek kihasználása. A könyvben – az elmondottakon kívül – számos olyan tapasztalat, megállapítás szerepel, amelyeket nemcsak vállalatainknak, hanem az irányítás minden szintjén érdemes megfogadni. Így például azt, hogy „a vállalat számára nincs sok haszon az olyan tervből, amely űrlapok mechanikus kitöltésévé fajult” (56. old.), és „általános törekvés legyen az, hogy a lehető legkevesebbre mérsékeljük az adatok számát” (116. old.). Továbbá „a vállalatvezetésnek tisztában kell azzal lennie, hogy a hosszú távú tervezés sikeres bevezetése a legtöbb vállalatnál megköveteli a vállalati információs rendszer módosítását” (235. old.).

A FEJLETT SZOCIALIZMUS GAZDASÁGIRÁNYÍTÁSI RENDSZERE*

A könyv a szovjet gazdaságirányítás jelenlegi problémáival foglalkozik, s így kissé megévesztő a cím általános igényű „fejlett szocializmus” megjelölése.¹ A szerzők az SZKP KB és a Szovjetunió Minisztertanácsának a gazdaságirányítás továbbfejlesztéséről hozott, 1979. évi fontos határozata megvalósítását kísérik nyomon, illetve tesznek javaslatokat a határozat megvalósítására. A neves-rangos szerzőgárda, élükön Fedorenko, Gvisianyi, Hacsaturov, Aganbegjan akadémikusokkal, csak fokozza az olvasóban az érdeklődést.

Bár a Szovjetunióban az utóbbi időben megsaporodtak az aktuális közgazdasági kérdésekkel foglalkozó kiadványok, mégis ritkák az átfogó jellegű, a gyakorlatot az irányítás általános kérdéseibe szintetizáló hasonló művek.² A könyv tanulmánygyűjtemény, a 15 fejezet mindegyike a szerzők önálló írása, amelyeket P. G. Bunyics szerkesztett egybe. A fejezetek a gazdaságirányítás számos területét felölelik, foglalkoznak többek között a tervezéssel, a hatékonysággal, az árrendszerrel, a műszaki-tudományos haladással, a beruházásokkal, a szervezeti kérdésekkel, főképpen az ipar példáján.

A könyv jó áttekintést nyújt az 1979. évi határozat óta hozott különböző intézkedésekről. A szerzők többsége saját részterületét igyekszik kritikusan szemlélni, a gyakorlatból vett számos példával világítja meg a gazdasági mechanizmus fonákságait. Az írásokból egyértelműen kitetszik a mechanizmus jobbításának szándéka, s ennek fő célja: a termelés hatékonyságának fokozása.

Az olvasó képet kaphat a szovjet reform irányáról is, egyrészt a könyvben ismertetett intézkedések, másrészt a szerzők által leírt javaslatok alapján. Úgy tűnik, a jelenlegi szakaszban az irányítás továbbfejlesztésének lényege a program-cél megközelítés vagy másként: a gazdaságfejlesztési problémák célprogramok keretében való megoldása. Ez a gondolat valamennyi fejezet homlokterében áll.³ A másik fő fonal, amely valamennyi fejezeten végighúzódik: a hatékonyság fokozásának igénye. A két gondolatot az kapcsolja egybe, hogy a mechanizmusnak kell biztosítania a célprogramokban megfogalmazódó társadalmi-gazdasági célok megvalósításának leghatékonyabb módját, a célokhoz az erőforrások hozzárendelését. A szovjet szerzők e nézőpontból vizsgálják a célprogramok kidolgozásának jobb megszervezését, a távlati tervezés fejlesztését, az árrendszer tökéletesítését, a központi erőforrásmérlegek (a forráselosztás) szigorítását, a tervfegyelem erősítését, de ide tartozik felfogásuk szerint a vállalatok anyagi érdekeltségének, a hozzaszcsot szerepének fokozása és a gazdaság működésének optimalizációs

*Ekonomika, Moszkva, 1982, 304 old.

¹ A címnek megfelelően célszerű lett volna jobban kitérni a többi szocialista országra is, amelyek szintén fejlesztik gazdasági mechanizmusukat. Ez utóbbit csak a könyv rövidke utolsó fejezete tárgyalja vázlatosan.

² Korábban, 1977-ben a SZUTA Közgazdaságtudományi Intézetének szerzőgárdájával jelent meg a most ismertetendő könyvhöz hasonló kiadvány, amely azonban másik irányból, az elvont politikai-gazdaságtani síkról kiindulva közelítette meg a problémákat. (Ekonomika razvitovo szocializmy szeszkovo obszesztva. Ekonomika, 1977.)

³ Kivéve az utolsó fejezeteket, amelyek már nem a szovjet gazdasággal foglalkoznak.

modellje is. A vállalati önállóságot, a vállalatok közötti közvetlen szerződéses kapcsolatokat csak egy-egy adott célprogram keretében tartják fontosnak kibontakoztatni: a gazdasági szabályozókat úgy kell beállítani, hogy azok a programban részt vevő vállalatok, egyesületek anyagi érdekelttségét és a program céljának megvalósítását biztosítsák. Hogy a hatékony fejlődés milyen fejlesztési célok kitűzését követeli meg, s hogy a programcélokat hatékonysági ismérvek alapján miként választják ki, ez nem tárgya a könyvnek.

Mi valójában az új a program-cél megközelítésében és a program végrehajtásának továbbfejlesztett mechanizmusában? Az, hogy áttöri a gazdaságirányítás eddigi hagyományos ágazati szemléletét és gyakorlatát: a programok keretében több ágazat vállalatai működnek együtt, vagy földrajzi területek különben más-más ágazathoz tartozó vállalatai együttesen vesznek részt az adott cél megvalósításában. A szerzők szerint a gazdaságirányítási rendszer fejlesztése elsősorban a népgazdasági tervezés módszereinek javítását, az említett célprogramok hatékony megvalósítását kívánja meg. A közvetett gazdasági szabályozók — pl. az árak — gazdasági döntéseket orientáló szerepe e koncepcióban igen korlátozott, csupán népgazdasági szinten előre elhatározott céloknak alárendelve kaphat helyet (az áru-pénz viszonyokra a szovjet gazdasággal foglalkozó egyetlen fejezet sem utal).

Az egyes fejezetekről szólva: az 1. fejezet a szocialista népgazdaság irányításának általános elvi problémáival foglalkozik. Szerzője, *A. M. Rumjancev* akadémikus, számos Marx- és Lenin-idézzettel a téma elméletttörténetét rajzolja meg. A 2. fejezet a fejlett szocializmus gazdasági törvényeit és a társadalmi termelés hatékonyságát tárgyalja. A szerző, *G. B. Pravotvorov* szerint: „A gazdasági törvényeknek felhasználásuk bármely szakaszában való megsértése bizonyos fokig zavart okoz a kollektív társadalmi cselekvésben, olyan csoport- vagy egyéni cselekvéseket vált ki, amelyek a társadalmi célok keretein túlmennek, és ezért spontán jellegűek” (30. old.). Úgy tűnik, mintha a szerző ezzel elismerné a csoport- és az egyéni érdekek különbözőségét. Ezt később alátámasztani látszik állásfoglalása: „nem szabad azonosítani a gazdasági érdekeket az ösztönzőkkel ... a gazdasági érdekek objektív jellegűek, az objektív gazdasági viszonyok formái” (45. old.). Nem tájékoztat azonban, hogy kinek az érdekeiről van szó: a dolgozók egyéni érdekeiről, a csoportérdekekről vagy a társadalom egészének érdekeiről, s hogy mi teszi egyáltalán aktuálissá a gazdasági érdekek külön hangsúlyozását. A szerző a társadalmilag szükséges munkaráfordítás és az ár kapcsolatával külön is foglalkozik. Véleménye szerint egy termék árát jellemzően az ágazat ama vállalatcsoportjának értéke (ráfordítása) határozza meg, amely az ágazat termelésének nagyobb részét bocsátja ki. Úgy véli azonban, ha a kereslet jelentősen meghaladja a kínálatot, „akkor a társadalmilag szükséges munkaráfordításokat nem az ágazat átlagos, hanem a rosszabb termelési feltételek között működő vállalatainak ráfordításai határozzák meg”. És megfordítva: ha a kínálat felülmúlja a keresletet, akkor a jobb feltételű vállalatok ráfordítása határozza meg az árat (40. old.). A szerző ily módon feltételezi, hogy az árakon keresztül előmozdítható a kereslet és a kínálat egyensúlya.

A 3. fejezet *V. J. Budavejnek*, a Tervgazdasági Intézet igazgatóhelyettesének munkája. A fejezet informatív áttekintést ad a hosszú és középtávú központi, minisztériumi és ágazati tervezés jelenlegi gyakorlatáról, megemlíti főbb problémáit is. Megállapítja, hogy a hatékonysági és minőségi mutatóknak kell kijelölniük a távlati fejlesztési irá-

nyokat, s „a hatékonysági és minőségi mutatók tervezésbeli szerepének növelése távolról sincs befejezve”. A nagyobb hatékonyságot szolgálják a központi fejlesztési programok, amelyek a gazdaság egyre nagyobb részére terjednek ki. Hatékonyságuk abban is megnyilvánul, hogy „a programok megvalósításával elért végeredmény olyan jelentős, hogy rendszerint elfogadhatóvá teszi a programok megvalósításának nagy ráfordításait” (67. old.). Egyébként a könyvben csupán ez az egyetlen megjegyzés érinti a célprogramok hatékonyságát.

A 4. fejezet, amelyet *N. P. Fedorenko* akadémikus, a Központi Gazdaságmatematikai Intézet (CEMI) igazgatója írt, az optimalizációs modelleknek a népgazdasági tervezésben és irányításban való felhasználásáról szól. A többi szerzőtől eltérően abból indul ki, hogy a gazdaság optimális működési rendszerének kialakítása „a népgazdaság tervezésének és irányításának általános elméletévé” válik (78. old.), vagyis a gazdaság optimális működése az az általános elv, amely megvalósításának alá kell rendelni a tervezési és az irányítási rendszert. „Olyan feltételeket kell létrehozni, olyan gazdasági mechanizmust kell kialakítani — írja —, hogy a népgazdaság irányításának valamennyi szintjén hozott döntések kielégítsék a népgazdasági szempontból vett optimum követelményeit” (79. old.). A szerző az általa vezetett intézet munkája alapján bemutatja az egyes részterületekre kidolgozott optimalizációs modelleket. Fő feladatnak azt jelöli meg, hogy az egyes részmodelleket olyan globális modellben kell egyesíteni, amely „átfogja a népgazdasági tervezés egész folyamatát” (83. old.).

Az 5. fejezetben *P. G. Bunyics* a gazdasági egyensúly és a hatékonyság összefüggéseiről ír, és a jelenlegi gazdaságirányítás számos gyengéjét bírálja. Szóvá teszi például, hogy ha a vállalat ráfordításai emelkednek, később a bérmegtakarítás, az anyagmegtakarítás egy része a vállalatoknál marad, és az anyagi ösztönzési alapot növeli. A fölös munkaerő is előnyös, hiszen így a terv könnyebben teljesíthető. A szerző a tiszta termelés mutatóinak következetes alkalmazásától, a báziserv-telejesítési szemléletről a hatékonyság (nyereség) szintjére való áttéréstől remél megoldást. Úgy véli, hogy a hiányt mindenekelőtt a termékek rendszerében, az erőforrások legszigorúbb műszaki-gazdasági normálásával kell kiküszöbölni.

Az árakról szól a 6. fejezet, amelyet *N. T. Gluskov*, a szovjet árhivatal elnöke írt. A fejezet elsősorban informatív jellegével hívja fel magára a figyelmet. Megtudhatjuk az egyes árrendezések fő céljait, az egyes gazdasági területek árképzési, árpolitikai problémáit. Az ipari termelői árak az utóbbi időben emelkedésnek indultak, az 1982. évi árrendezéssel a szén ára 42%-kal, a kőolaj ára 2,3-szeresére, a földgáz ára 33%-kal (az ipari fogyasztók részére 45%-kal), a villamos- és hőenergia ára 70%-kal, a vas- és színesfémkohászati termékek ára 20%-kal, a faipari termékek ára 30%-kal emelkedett. A nyers- és alapanyagok áremelésének két fő oka van. Az egyik: a kitermelés az egyre kedvezőtlenebb feltételű lelőhelyek felé tolódik el, ami megnöveli a beruházási és a folyamatos termelési ráfordításokat. A másik ok az, hogy számos minisztérium és vállalat nem fordít kellő figyelmet az önköltség csökkentésére, a fizetésrendezéseket nem kapcsolták össze eléggé a termelékenység fokozására való ösztönzéssel. A kitermelő ágazatok áremelkedése a kapcsolódó ágazatok önköltségét és rentabilitását is befolyásolta, ezért azok késztermékárait is rendezni kellett.

A 7. fejezet *D. M. Gvisianyi* akadémikus írása, amelyben a szerző a műszaki-tudományos haladás fontosságát hangsúlyozza. Véleménye szerint a műszaki-tudományos

haladással érhető el a hatékonyság fokozása, a munka minőségének javítása. Jelenleg az egyik legfőbb probléma, hogy a kutatási eredmények igen lassan és költségesen kerülnek be a tömegtermelésbe. Ha ugyanis 1 millió rubelt költünk valamely probléma kutatására – írja –, akkor még további 100 milliót kell költeni arra, hogy gyakorlati haszonhoz juthassunk. Ezzel függ össze, hogy igen sok termék csak a kísérleti példány vagy mintadarab fázisáig jut el, mert a tömeggyártás előkészítése nagy pénzbe kerül.

A 8. fejezetben *D. Sz. Lvov* professzor arról ír, hogy a gazdasági mechanizmusnak miként kellene a műszaki-tudományos haladás meggyorsítására orientálnia. A fő problémát abban látja, hogy egyrészt az eddigi beruházások elsősorban az extenzív fejlődést és nem a hatékonyság fokozását szolgálták (jelenleg a beruházások 70%-a bővítést szolgál), másrészt nem valósult meg a különböző szintek hatékonysági mutatóinak komplex rendszere. A népgazdasági tervezésben a műszaki-tudományos fejlesztési prioritásokat (és a velük járó eszközöket) a már kutatóbázissal rendelkező ágazatoknak nyújtják és nem azoknak, amelyek a fejlesztést a folyó termelés szempontjából jóval nagyobb hatékonysággal tudnák megvalósítani.

A szerző álláspontja szerint a népgazdasági szintű hatékonyságot kell alapvetőnek tekinteni, és „ha a gazdasági szabályozók (hozaszcsof-feltételek) nem felelnek meg a népgazdasági hatékonyság kritériumának ..., akkor meg kell változtatni a hozaszcsof-feltételeket: az árakat, a támogatásokat stb.” (175. old.). Itt lényegi ellentmondást látok: ha a népgazdasági szintű számítások a már adott árak mellett jeleznek hatékonyságot, akkor most mégis miért kell megváltoztatni az árakat? Ha pedig a népgazdasági számítás csak a megváltoztatott árakon mutat hatékonyságot, akkor miben nyilvánul meg az árak objektív közgazdasági tartalma, mennyiben alkalmas orientáló funkciókra?

Nyilvánvaló ugyanis, hogy minden naturálisan elhatározott célhoz lehet olyan árakat konstruálni, amelyek az adott célt hatékonyan mutatják. Lvov megoldása: a tervből levezetett ár. Ez azonban nézetem szerint igazából azt jelenti, hogy a célt, a hozzá vezető folyamatokat előre eldöntöttük, s végrehajtásukhoz olyan árat alkalmazunk, amely az előre eldöntött folyamatok megvalósulását biztosítja. A szerzőnek az árak visszacsatolását kizáró állásfoglalása abból a szempontból viszont pozitív, hogy a végrehajtáshoz nem a kötelező tervutasítások új változatait, hanem az árakat, a normatív nyereségszabályozást javasolja. A szovjet reform továbbviteléről egyébként úgy véli, hogy a gazdasági mechanizmus továbbfejlesztése „nem valósítható meg egyszeri aktsussal” (184. old.).

A 9. fejezetben *T. Sz. Hacsaturov* akadémikus a beruházásokkal foglalkozik. A Szovjetunióban jelenleg is az ipari beruházások 85%-a irányul az A csoportra (termelőeszközök gyártása). A tizedik ötéves tervben valamelyest emelkedett a B csoport részaránya, s az összberuházásokon belül jelentősen nőtt a mezőgazdaság részesedése (27%). A beruházások hatékonysága a szerző számításai szerint romlott. Ebben szerepe van a termelés nem eléggé hatékony szervezésének, a túlzott munkaerő-, energia- és anyagfelhasználásnak.

A beruházások nagyobb hatékonyságához véleménye szerint először felső szintű döntéssel kell felosztani az összberuházásokat a társadalmi célokra (mennyi jusson például az energetikára, lakásépítésre stb.). Ezután kapnak szerepet a hatékonysági számítások, amelyek „megmutatják, hogy melyik variánst kell az optimum eléréséhez válasz-

tani, vagyis hogy a kívánt eredményt a legkisebb társadalmi munkaráfördítással éri el" (199. old.). Ha például felső szinten már eldöntötték, hogy mekkora összeget ruháznak be az energetika fejlesztésébe, akkor a továbbiakban a hatékonysági számításokkal kell kiválasztani, hogy az összeget a széntermelésbe, az atomerőmű-építésbe vagy esetleg a vízierőmű-építésbe fektessék-e be.

A 10. fejezetben *A. G. Aganbegjan* akadémikus a területi irányítás fontosságára hívja fel a figyelmet. Leírásából képet kapunk az Urálon túli, szibériai területek fejlesztésére előirányzott grandiózus programokról. Bepillantást nyerhetünk az egy-egy régió fejlesztése során összehangolandó kérdések sokrétűségébe, bonyolultságába (pl. milyen hatással van a folyók elterelése a halászatra, a mezőgazdaság termelésére, a környezetre).

A 11. fejezetben *A. A. Mogyin* a gazdaságirányítás szervezeti oldalát vizsgálja. Fel fogásában a szervezet egyrészt az irányítás szervezeti struktúrájának kialakítását, másrészt az irányítási rendszer működését jelenti, s ezért valójában a szervezeti mechanizmusba az egész gazdasági mechanizmust beleérti, így a gazdasági törvények fokozottabb kihasználását, az irányító és az irányított szervek jogköreinek elhatárolását, a termelőegységek közötti kapcsolatokat, a tervezés tökéletesítését stb.

A 12. fejezet témája a vállalati termelésszervezés. A szerző, *O. V. Kozlova*, a jelenlegi gyakorlat több hiányosságára hívja fel a figyelmet. Egyes esetekben több vállalat folytat párhuzamos termelést, holott a termelésnek egy helyre való telepítése lényegesen növelné a hatékonyságot. Számos üzemnek nincs javítóműhelye, emiatt a berendezések hatásfoka romlik.

A 13. fejezetben *O. A. Csukanov* méltatja a KGST-együttműködés és a szocialista gazdasági integráció eredményeit. Az eredmények között a magyar olvasó számára túl egyoldalúnak tűnik állítása: „...a KGST-országok voltak a világ egyetlen iparilag fejlett része, amelyet nem érintettek a világ gazdaságot megrázó energiaválság súlyos következményei” (260. old.).

A szerző az együttműködés növekvő hatékonyságáról egyik helyen azt írja: „A kül-gazdasági kapcsolatokban részt vevő minden ország értékhatását (előnyét) legáltalánosabb formában az exporttermelés ráfordításainak és ama ráfordításoknak a különbsége határozza meg, amelyek az importárúk termeléséhez lettek volna szükségesek. Ennek a hatásnak az összege a mi országunkban és a testvéri országokban töretlenül nő” (264. old.) Ez valójában a komparatív elv, igaz, kissé szokatlan megfogalmazásban. Az olvasó örömmel fogadná, ha a szerző az említett mutató számszerű alakulását, számításait is bemutatta volna. Az elmúlt tíz év tapasztalatai alapján ugyanis termelési és külkereskedelmi szerkezetüktől függően az egyes országok helyzete különbözőképpen alakult, s a nyersanyag- és energiaimportőr országok számára bebizonyosodott, hogy a nyersanyag- és energiaárak sokkal gyorsabban növekedtek, semmint hogy ezt a hazai termelési ráfordítások és a termelési szerkezet megváltoztatásával ellensúlyozni képesek lennének.

A 14. fejezet a szocialista gazdasági integráció mechanizmusáról szól. A szerző, *K. I. Mikulszkij* reálisan tárgyalja az együttműködési mechanizmus elemeit. Helyesen látja, hogy az integráció továbbfejlesztése feltételezi a termelési erőforrások, a tőke és a munkaerő nemzetközi áramlását és az áru-pénz viszonyok aktív felhasználását. A hatékonyság fokozása az országok együttműködésében egyet jelent a nemzetközi gazda-

sági elszámolás, az áru-pénz viszonyok fokozottabb alkalmazásával, erősíteni kell a nemzetközi hitelek szerepét, a vállalatok közvetlen nemzetközi kapcsolatait, el kell érni a nemzeti valuták konvertibilitását. A gazdasági hatékonyság hangsúlyozása mellett azonban a szerző figyelmeztet: „A KGST-országok együttműködésének gyakorlatában a kölcsönös segítségnyújtás rugalmasabban fonódik össze a gazdasági kritériumokkal” (282. old.). A fejezetet gazdagítja még az eddigi tervegyeztetések és az irányítási rendszerek közelítési problémájának kritikus, józan tárgyalása.

A 15. fejezetben *R. N. Jevsziyignyejev* áttekinti a KGST-országok gazdasági mechanizmusainak fejlődését. Felvázolja a tervezés, a vállalati jövedelemszabályozás, a szervezeti rendszer, a tudományos-műszaki haladás területén a szabályozás tendenciáit, ismerteti az egyes országok által alkalmazott konkrét mechanizmusmegoldásokat. Ebből a szerző olyan következtetésre jut, hogy szükség van a KGST-országok nemzeti mechanizmusai strukturális közelítésére, mert „a jelenlegi szakaszban enélkül nem fejlődhet sikeresen a szocialista gazdasági integráció” (301. old.). Meg is fogalmazza a mechanizmusközeledés három területét: általában a mechanizmusokat kell közelíteni, ezután a nemzeti mechanizmusok külgazdasági blokkjait, végül az egyes országokon belül a normatív szabályozást. A hatékony nemzetközi együttműködés, a KGST-szintű hatékonyság fokozásához valóban elengedhetetlen, hogy a részt vevő országok a gazdasági hatékonyság alapján cselekedjenek, építsék ki, bővítsék együttműködésüket. Ennek azonban nem feltétele a nemzeti (belső) mechanizmusok közelítése, amelyek az egyes országok társadalmi-gazdasági fejlődésének sajátosságai, a területi, földrajzi és egyéb tényezők miatt különböznek. Ha a gyakorlati helyzet az, mint a szerző leírása erről meggyőző, hogy az alapvető vonások egyezősége mellett az egyes országok különböző mechanizmusmegoldásokkal törekszenek a gazdasági hatékonyság fokozására, akkor a helyes cél nyilván egy olyan együttműködési mechanizmus lehet, amely a különböző megoldásokat alkalmazó nemzeti mechanizmusokat összekapcsolja, és ezzel összekapcsolja, integrálja, de nem egységesíti a különböző nemzetgazdaságokat is.

Bakos Gábor*

ÚJ KÖNYVEK**

BECSKY György: Amerika és a világgazdasági kihívás. Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1983, 274 old.

Belkereskedelmi statisztikai évkönyv, 1982. KSH, Budapest, 1983, 267 old.

BEREND T. Iván: Gazdasági útkeresés 1956–1965. A szocialista gazdaság magyarországi modelljének történetéhez. Magvető Könyvkiadó, Budapest, 1983, 463 old.

*Az MTA Közgazdaságtudományi Intézet tudományos munkatársa.

**1983. július–szeptemberben megjelent könyvek.

- BOGÁR László: A fejlődés ára. Időszerű közgazdasági kérdések. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1983, 190 old.
- BOGYAI Géza: A művezetők kézikönyve. Népszava, Budapest, 1983, 434 old.
- BOTOS Katalin: Pénz — nemzetközi pénz. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1983, 220 old.
- BRÜLL Mária: Pénzgazdaság — világgazdaság. Magyarország és a nemzetközi pénzügyi rendszer. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1983, 270 old.
- DÁNIEL Tamás: A piac a gazdaságirányítás szolgálatában. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1983, 292 old.
- ERDŐS Ákos—JUHÁSZ András (szerk.): Vállalkozók zsebkönyve 1983. Alkotó Ifjúság Egyesülés, Budapest, 1983, 288 old.
- FARKAS János: A technikai fejlődés társadalmi környezete. Empirikus kutatásszociológiai vizsgálatok tanulságai. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1983, 175 old.
- FÉSÜS Károly: Az állóeszköz-gazdálkodás szervezése. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1983, 260 old.
- HÉTHY Lajos: Vállalatirányítás és demokrácia. Az üzemi demokrácia szociológiai koncepciója és fejlesztésének lehetőségei szervezeti-társadalmi viszonyainkban. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1983, 219 old.
- HUSSEY, D. E.: A tőkés vállalati tervezés gyakorlata. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1983, 241 old.
- Az ipari termelői árak alakulása 1971–1981. Statisztikai időszaki közlemények 498. KSH, Budapest, 1983, 600 old.
- Ipari zsebkönyv 1982. KSH, Budapest, 1983, 174 old.
- JADOV, V. A. (szerk.): A társadalmi magatartás előrejelzése. Gondolat Könyvkiadó, Budapest, 1983, 443 old.
- KALÁSZ István—SZEPESI György: A kisüzemi gazdálkodás új funkciói. Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1983, 124 old.
- KOLOSI Tamás: Struktúra és egyenlőtlenség. Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1983, 266 old.
- KUNVÁRI Árpád: A gazdaságfejlesztés irányításának alapkérdései. A gazdálkodás egyensúlyi feltételeiről. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1983, 227 old.
- A magyar gazdaságirányításról I–II. Összeállította: Böröczfy Ferenc. Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1983, 413, illetve 438 old.
- PÁSZTOR Sára: A külgazdaság és a fejlődési politika kapcsolata. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1983, 264 old.
- PETSCHING Mária: A pénz értékcsökkenése. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1983, 341 old.
- TÖNNIES, F.: Közösség és társadalom. Gondolat Könyvkiadó, Budapest, 1983, 357 old.

**AZ IPARI SZERVEZETRŐL AZ IPARGAZDASÁGI SZEMLÉBEN MEGJELENT
KÖZLEMÉNYEK JEGYZÉKE (1970–1983)**

	Év	Szám	Oldal
TANULMÁNYOK			
Román Zoltán			
Vállalati magatartás és nyereségérdekeltség	1970	1	9
Ványai Péterné			
Központosítás az üzemfenntartás területén	1970	1	30
Aubrey Silberston			
Koncentráció és specializáció az angol iparban	1970	1	66
Papanek Gábor			
Az ipartelep nagysága néhány fejlett tőkés állam- ban és Magyarországon	1971	1	60
Lévai János			
Az iparirányítás rendszere néhány szocialista ország- ban	1971	3	57
Iván Endre			
A vállalatok közötti termelési kooperáció időszerű kérdései	1972	1	29
M. R. Däniker			
Az üzem mint rendszer	1972	K*	31
Bodnárné Karsai Éva			
A vállalaton belüli egységek anyagi érdekeltségi rend- szere	1973	1–2	66
Dániel Tamás			
Érdek, kockázat, tulajdon a vállalati gazdálkodásban	1973	1–2	82
Kiss Tibor			
Nemzetközi vállalatok a szocialista táborban	1973	1–2	132
Mód Aladárné			
Üzemi demokrácia, üzemi ismeretek	1973	1–2	191
Román Zoltán			
A szocialista vállalat célrendszere	1973	1–2	229
Trethon Ferenc			
A központi irányítás és a vállalati szervezetek kapcsó- lata	1973	1–2	265
Richard Beckhard			
Szervezetfejlesztés	1974	1	42

* Különszám.

	Év	Szám	Oldal
Az irányítás fejlődési tendenciái a szocialista iparvállalatoknál és egyesületeknél	1974	4	21
Sternthal János			
A gépipari vállalatok termelési kooperációjáról	1975	4	26
Gergely István			
Verseny és versenyképesség	1976	4	7
J. M. Gvisiany—G. K. Popov			
Az irányításelmélet újabb eredményei a Szovjetunióban	1977	1	29
Bagó Eszter			
Specializáció és termékszerkezet a gyógyszeriparban .	1977	2	27
Christopher Saunders			
Koncentráció és specializáció a nyugat-európai országokban	1977	2	48
Sternthal János			
Koncentráció és specializáció a szerszámgépiparban . .	1977	4	45
Lányi Kamilla			
Vállalatok, piacok, versenyhelyzet	1977	K	120
Végső Béla			
Külkereskedelem az iparvállalatok szemszögéből: kapcsolat és exportorientáció	1977	K	125
Mód Aladárné			
A munkások szerepe az iparvállalatok vezetésében . .	1977	K	131
Kazár Péter			
Vállalati növekedés az ipari kisvállalatoknál	1977	K	152
Martinez Luis			
Export-fővállalkozás egy tőkés országban	1978	1	28
Ványai Péterné			
Specializáció és tétel nagyság a textiliparban	1978	1	39
Zsombor András—Szabadkai Antal			
A specializáció vizsgálata az élelmiszeripar ágazataiban	1978	1	51
Bagó Eszter			
A termelés diverzifikációja a tőkés országokban	1978	2	40
Román Zoltán			
A magyar ipar szervezeti rendszere	1978	3	7
Deák János—Schuster Endre			
Szervezeti kutatások a nehézipari szférában	1979	1	7
Bagó Eszter			
A termelés diverzifikációja hazai viszonyaink között .	1979	2	22
Sternthal János			
Specializáció és termelési méretek	1979	3	44

	Év	Szám	Oldal
Bohdan Glinski			
A szocialista vállalat és a vállalati struktúra a lengyel iparban	1979	4	43
Ványai Péterné			
Ipari infrastruktúra és termelékenység	1980	1	7
Martinez Luis			
Az export-fővállalkozás rendszere változó világgazdasági környezetben	1980	2	20
R. G. Karagedov			
A szocialista ipar irányítási rendszerének fejlődési törvényszerűségei	1980	3—4	22
N. B. Mironoszeckij			
Az iparirányítás fejlődése és az irányítás automatizált rendszere	1980	3—4	32
Román Zoltán			
Iparunk irányítása és szervezeti struktúrája	1980	3—4	42
Bagó Eszter			
Az ipar és a kereskedelem kapcsolatáról	1980	3—4	96
Kiefer Márta			
A dán textil- és textilruházati ipar néhány jellemző vonása, különös tekintettel a termelés és a kereskedelem kapcsolatára	1980	3—4	113
Szikszay Béla			
Az iparirányítás korszerűsítése	1981	1	7
Beck Tamás			
Általános és sajátos vezetői feladatok a magyar iparvállalatok irányításában	1981	1	12
Berkó Lilli			
A vidéki ipartelepek helye a vállalati struktúrában . . .	1981	1	19
Sternthal János			
Alkatrész-kereskedelem a magyar gépiparban	1981	1	51
Fülöp Sándor			
A vállalaton belüli irányítás egy fejlesztési alternatívája	1981	3	9
Kiefer Márta			
Az ipar és a belkereskedelem kapcsolata a háztartási villany- és gáztűzhelyek példáján	1981	3	18
Bánky András			
A termelés és az értékesítés kapcsolata a cipőiparban .	1981	3	31
Bagó Eszter			
Piacorientáció és a vállalati méretek — a textilruházati ipari szövetkezetek példáján	1981	4	18

	Év	Szám	Oldal
Róna Ágnes			
Termelés és értékesítés az építőanyag-iparban	1981	4	36
Bakos László			
A vertikális vállalat eredmény típusú ösztönzési rendszerének alapelvei	1982	1–2	115
Horváth Iván			
Versenyképes irányítási rendszer hatásmechanizmusa és kialakításának problémái a TTF korszakában	1982	1–2	133
Tóth Imre Zoltán			
Vállalati stratégia és vezetési rendszer	1982	1–2	222
Laki Mihály			
Megszűnés és összevonás	1982	1–2	242
Bagó Eszter			
Vállalkozás és diverzifikáció	1982	1–2	249
Sternthal János			
Rugalmas alkalmazkodás, kooperáció és szervezet a gépiparban	1982	1–2	256
Sternthal János			
A gépipari kooperáció arányainak, jellemzőinek változásai	1982	3	22
Cotel Kornél			
A több dimenziós szervezetek és konfliktusaik	1982	4	32
Bánky András			
Az ipari tevékenység a magyar mezőgazdaságban . . .	1982	4	78
Lendvai István			
Kisvállalatok Kanadában	1983	3	8
Berkó Lilli			
Az iparvállalatok külkereskedelmi joga mint a strukturális alkalmazkodás eszköze	1983	3	62

NEMZETKÖZI TAPASZTALATOK – TUDOMÁNYOS ÉLET

A nemzetközi szakosítás és kooperáció közgazdasági kérdéseinek tanulmányozása a KGST szerveiben	1970	1	82
Koncentráció és termelékenység a spanyol iparban. . .	1970	2	73
Az angliai Monopólium-Bizottság tevékenységéről . . .	1970	2	78
Tanácsadó irodák a tőkés országokban	1972	1	65
Koncentráció és termelékenység a szovjet iparban . . .	1972	1	78
Egy kritikus vélemény a vállalati fúziókról	1973	3	78
A munkások vezetésben való részvétele Jugoszláviában és Angliában	1974	1	84
Dániai kísérletek az üzemi demokrácia fejlesztésére . .	1974–1975	K	70
Üzemi demokrácia Skandináviában	1976	2–3	155

	Év	Szám	Oldal
Nemzetközi konferencia a tőkés vállalati szervezetek kérdéseiről	1976	4	97
Nemzetközi konferencia az ipari szervezet kérdéseiről	1977	4	72
Tanácsadás a kis- és középvállalatok részére a tőkés országokban	1978	1	71
Törekvések a koncentráció és a specializáció növelésére Bulgáriában	1978	1	75
Az állami ipar Angliában	1978	1	83
A diverzifikáció indítékai az amerikai iparban	1978	2	71
Műhelyvita az ipari szervezet kérdéseiről	1979	1	70
Az ipari kooperáció a kelet-nyugati kereskedelemben	1979	2	80
Szovjet felfogás az irányítás tudományos alapjairól	1979	2	90
Tanácsadó program a holland kis- és középvállalatok számára	1979	2	95
Nagyvállalatok exporttevékenysége Olaszországban	1979	2	99
Az ipari infrastruktúra a Szovjetunióban	1980	1	70
Diverzifikáció — mikor és hogyan?	1980	1	72
Az üzemleállítás fogalomköre	1980	1	83
Az állami vállalatok a fejlődő országokban	1980	2	64
A vállalati teljesítmények növelése szervezetfejlesztéssel	1980	2	80
A gazdasági növekedés szervezeti és strukturális tényezői a szovjet gazdaságban	1980	3—4	152
Szervezeti kérdések a lengyel külkereskedelemben	1980	3—4	156
Az öngazgatású jugoszláv vállalatok sajátosságai	1981	1	84
Tanácsadás a kis- és középvállalatok számára	1981	3	87
Változások a svéd iparvállalatok belső szervezetében	1981	3	90
Nemzetközi konferencia az ipariszervezet-kutatásokról	1981	4	86
A nagy- és kisvállalatok szerepe a mai tőkés gazdaságban	1981	4	89
Ipari csoportok Franciaországban	1981	4	92
Kerekasztal-konferencia a piaci struktúrák elemzéséről	1982	3	81
Szeminárium a gépipari specializáció és szervezet kérdéseiről	1983	1	59
Holding, tröszt, felügyelő tanács	1983	1	66
Új vonások a szovjet ipari és kereskedelmi vállalatok kapcsolatában	1983	1	87
Új döntési módszerek a tőkés vállalatok vezetésében	1983	1	93
Ankét a vállalati gazdasági munkaközösség tapasztalatairól	1983	2	71

	Év	Szám	Oldal
Javaslat az ágazati irányítás fejlesztésére a Szovjet-unióban	1983	2	91
A kombinátokra épülő irányítási rendszer az NDK-ban	1983	2	94
A kisvállalatok Csehszlovákiában	1983	2	98
Világbank-tanulmány az iparirányítás jugoszláv rendszeréről	1983	3	95

SZAKIRODALOM*

Ádám György: Amerika Európában. Vállalatbirodalmak a világ gazdaságban (Palánkai Tibor)	1970	4	133
Kállai Pál: Nemzetközi ipari kooperáció (Szőnyi Péter)	1971	3	126
G. E. Szlezinger: Az irányítási munka szervezése (Komonyi Zoltán)	1971	3	135
Varga Sándor: Iparvállalatok belső irányítási rendszere (Boross Zoltán)	1971	4	128
Könyvek a nemzetközi gazdasági integrációról (Inotai András)	1972	1	95
Marosi Miklós: A centralizáció és decentralizáció szervezése az iparvállalati irányításban (Jancsók Ferenc)	1972	4	114
Neményi Vilmos: Gazdasági rendszerek irányítása (Komonyi Zoltán)	1973	4	98
A szocialista iparvállalatok és egyesülések irányítása	1974	4	121
B. Glinski: A gazdaság működésének rendszere (Bakos Gábor)	1978	3	119
A. P. Jacquemin—H. W. de Jong: Európai ipari szervezet (Román Zoltán)	1979	1	109
F. Levcik—J. Stankovsky: Kelet-nyugati ipari kooperáció	1979	2	119
R. E. Miles—Ch. Snow: Szervezeti stratégia, struktúra és folyamat	1979	3	111
Blahó András: A transznacionális vállalatok az új világ gazdasági helyzetben (Gergely István)	1980	3—4	183
A. G. Aganbegjan: A szocialista vállalat irányítása (Román Zoltán)	1980	3—4	192

*Könyvekről készült recenziók. A zárójelben a recenzió készítőjének neve szerepel.

	Év	Szám	Oldal
K.-E. Schenk—A. W. von Czege: A kelet-nyugati ko- operáció nyugati szemmel (Botos Balázs)	1981	1	111
Zeller Gyula: A termelővállalatok kereskedelmi tevő- kenységének szervezése (Hoványi Gábor)	1982	3	110
Schweitzer Iván: A vállalatnagyság (Bagó Eszter)	1983	1	105
W. J. Baumol: Az állami és a magánvállalatok a vegyes gazdaságokban	1983	2	118

AZ IPARGAZDASÁGI SZEMLE 1983. ÉVI SZÁMAINAK TARTALOMJEGYZÉKE

	Szám	Oldal
TANULMÁNYOK		
Beck Tamás: A minőség és a vezetés kapcsolata	1	32
Berkó Lilli: Az iparvállalatok külkereskedelmi joga mint a strukturá- lis alkalmazkodás eszköze	3	62
Bokor János: A felügyelő bizottságok és az igazgató tanácsok szere- pe az irányításban	4	7
Borszéki Zsuzsa: A központi fejlesztési program mint strukturápoli- tikai eszköz	3	45
Botos Balázs: Iparpolitikai viták az Egyesült Államokban	2	59
Chernenszky László: Exportgazdaságosság és jövedelmezőség az ipar- ban 1980—81-ben	1	39
Deák János: Az iparvállalatok teljesítmény- és exportösztönzésének tapasztalatai a legutóbbi években	2	29
Fodor László: A strukturális alkalmazkodás és a visszafejlesztés di- lemmája	3	19
Fülöp Sándor: Helyzetkép a 80-as évek elejéről a textilipar szemszö- géből	1	25
Gálik László: A normativitás érvényesülése a gazdaságirányításban . .	2	40
Huszár Józsefné: Az ipari beruházások szerepe a strukturális alkal- mazkodásban	3	33
Kikker Lajos: Egy önállósult vállalat tapasztalatai	4	24
Lendvai István: Kisvállalatok Kanadában	3	7
A műszaki fejlesztés távlati főirányai (OMFB-tanulmány)	2	7

Polonkai János: A gépipari vállalatok helyzete és felkészülése a 80-as évekre	1	7
Silberston, Aubrey: Az állami vállalatok irányítása Angliában	4	50
Szilágyi Sándor: Az üzemi demokrácia helyzete és fejlesztése iparunkban	4	39
Varga Sándor: A döntési hatáskörök megoszlásának korszerűsítése az iparvállalatoknál	4	31
Voszka Éva: Az 1980–83-as vállalati szervezeti változtatások előkészítése	4	15
Zányi Jenő: A gyógyszeripari vállalatok helyzete mai feltételeink között	1	16

NEMZETKÖZI TAPASZTALATOK – TUDOMÁNYOS ÉLET

Ankét a vállalati gazdasági munkaközösségek tapasztalatairól	1	71
A divizionális irányítás a nyugatnémet iparban	4	74
EGK-tanulmány a technológiai változások tendenciáiról	2	103
Az energiagazdálkodás hatékonyságának növelése a KGST-országokban	3	101
Az engineering tevékenység kibontakoztatása	4	58
Erőáramú termékek ráfordításainak nemzetközi összehasonlítása	3	79
Felmérés a vállalatok középtávú tervezéséről	2	74
A gazdasági növekedés és az energiaszükséglet az NDK gazdaságában	1	84
A gazdaságirányítási eszközök megválasztásának problematikája	1	77
Holding, tröszt, felügyelő tanács	1	66
ILO-útmutató vállalkozóknak	2	78
Az innováció feltételeinek javításával kapcsolatos szabályozási feladatok	1	63
Az ipar és a kereskedelem kapcsolata az osztrák gazdaságban	4	79
A japán kihívás egyik eszköze: minőségi körök működése	3	108
Az Ipari Minisztérium ipargazdasági-szervezési intézetei	3	116
Javaslat az ágazati irányítás fejlesztésére a Szovjetunióban	2	91
KGST-intézet ajánlásai vállalatkomplexumok irányítási rendszerére	4	63
A kisvállalatok Csehszlovákiában	2	98
A kombinátok és üzemek kapcsolata az NDK-ban	4	71
A kombinátokra épülő irányítási rendszer az NDK-ban	2	94
A kisvállalatok problémái egyes tőkés országokban	4	86
Módszerek az általános költségek csökkentésére	2	107
Műhelyvita a strukturális alkalmazkodás eszközrendszeréről	3	76
Műhelyvita az ipari szervezet kérdéseiről	4	55
Nemzetközi áttekintés az iparcikkexport ösztönzésének módszereiről	2	82
Népgazdasági programok a Szovjetunióban	2	85
Nyugatnémet vizsgálat a második gazdaságról	1	97

	Szám	Oldal
Szeminárium a gépipari specializáció és szervezet kérdéseiről	1	59
Termelékenység-összehasonlítási módszer az NDK-ban	3	104
Tudományos fokozatok	1	101
	3	124
Tudományos ülésekről	1	56
Új döntési módszerek a tőkés vállalatok vezetésében	1	93
Az új francia gazdaságpolitika fókusz: az iparfejlesztés	1	74
Új vonások a szovjet ipari és kereskedelmi vállalatok kapcsolatában. .	1	87
UNIDO-konferencia a fejlődő országok iparfejlesztési kutatásairól . .	3	89
Ütemesség az iparban (veszteségek, tartalékok)	3	85
Az üzemek életciklusa	3	113
Vállalati stratégiák a hanyatló iparágakban	4	83
A vállalaton belüli önálló elszámolás a Szovjetunióban	4	67
Világbank-tanulmány az iparirányítás jugoszláv rendszeréről	3	95

SZAKIRODALOM

Baumol, W. J.: Az állami és magánvállalatok a vegyes gazdaságokban	2	118
A fejlett szocializmus gazdaságirányítási rendszere	4	98
Horváth László—Csath Magdolna: Stratégiai tervezés. Elmélet és gyakorlat	4	91
Hussey, D. E.: A tőkés vállalati tervezés gyakorlata	4	95
Az ipari szervezetről az Ipargazdasági Szemlében megjelent közlemények jegyzéke (1970—1983)	4	105
Jaremenko, V. J.: Strukturális változások a szocialista gazdaságban .	2	115
H. Kahn új könyve a jövőről	2	113
Két szovjet tervezési szakkönyv	1	115
Két új UNIDO-kiadvány	2	111
Könyvek Japánról — amerikai szemmel	2	119
Mishan, E. J.: Költség-haszon elemzés. Cost-benefit analysis	1	110
Rothwell, R.—Zegveld, W.: Innováció és gazdaságpolitika	3	129
Schweitzer Iván: A vállalatnagyság	1	105
Simon György: Gazdaságpolitika és gazdaságfejlődési törvényszerűségek	3	126
Susánszky János: A racionalizálás módszertana	1	103
Termelékenységgel foglalkozó könyvekről röviden	3	132
Új könyvek	1	117
	2	121
	3	135
	4	103

